

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HELLEN MARTINS NUNES

MARIANE GONÇALVES DE LIMA

DIAGNÓSTICO DE INTERVENÇÃO NO RESTAURANTE MARISCÃO

MATINHOS

2017

HELLEN MARTINS NUNES

MARIANE GONÇALVES DE LIMA

DIAGNÓSTICO DE INTERVENÇÃO NO RESTAURANTE MARISCÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito final à obtenção do grau de Bacharel em Gestão e Empreendedorismo, Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Cinthia Maria de Sena Abrahão

MATINHOS

2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
2 OBJETIVOS.....	06
2.1 OBJETIVO GERAL.....	06
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	06
3 REVISÃO TEÓRICA.....	07
3.1 EMPREENDEDORISMO.....	07
3.2 SETOR DE RESTAURAÇÃO.....	08
3.3 SETOR DE BARES E RESTAURANTES NO BRASIL.....	11
3.4 SETOR DE BARES E RESTAURANTES E SIMILARES EM MATINHOS – PARANÁ.....	11
3.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	11
3.6 AMBIENTE EXTERNO.....	12
3.6.1 Macroambiente.....	12
3.6.1.1 Aspectos Demográficos.....	13
3.6.1.2 Aspectos Econômicos.....	13
3.6.1.3 Aspectos Legais E Políticos.....	13
3.6.1.4 Aspectos Tecnológicos.....	13
3.6.1.5 Aspectos Culturais.....	14
3.6.1.6 Segmentação De Mercado.....	14
3.6.2 Microambiente.....	15
3.6.2.1 Consumidores.....	15
3.6.2.2 Concorrência.....	17
3.6.2.3 Fornecedores.....	18
3.7 AMBIENTE INTERNO.....	18
3.7.1 Gestão De Marketing.....	19
3.7.2 Gestão Da Produção.....	24
3.7.3 Gestão De Finanças.....	30
3.7.4 Gestão De Pessoas.....	34
3.8 GESTÃO FAMILIAR.....	36
4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	38
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	39

5.1 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	39
5.2 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELO EMPREENDIMENTO.....	41
5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	41
5.3.1 Macroambiente.....	41
5.3.1.1 Aspectos Demográficos.....	41
5.3.1.2 Aspectos Econômicos.....	42
5.3.1.3 Aspectos Legais E Políticos.....	45
5.3.1.4 Aspectos Tecnológicos.....	46
5.3.1.5 Aspectos Culturais.....	47
5.3.2 Microambiente.....	48
5.3.2.1 Mercado Consumidor.....	48
5.3.2.2 Concorrência.....	49
5.3.2.3 Fornecedores.....	56
5.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	57
5.4.1 Marketing.....	57
5.4.2 Produção.....	65
5.4.2.1 Volume, Variedade, Variação Da Demanda E Visibilidade.....	75
5.4.2.2 Arranjo Físico.....	76
5.4.2.3 Layout.....	77
5.4.2.4 Planejamento E Controle Da Produção.....	84
5.4.2.5 Sequenciamento.....	85
5.4.2.6 Programação.....	85
5.4.2.7 Qualidade.....	86
5.4.3 Sustentabilidade Ambiental.....	86
5.4.4 Finanças.....	88
5.4.4.1 Controle De Entradas E Saídas.....	88
5.4.4.2 Projeção Do Fluxo De Caixa.....	88
5.4.4.3 Análise De Viabilidade De Investimento Para Uma Reforma.....	89
5.4.5 Pessoas.....	89
5.4.5.1 Funcionários.....	89
5.4.5.2 Salário Dos Funcionários E Pró-Labores.....	91
5.4.5.3 Gestão, Divisão De Tarefas E Conflitos Organizacionais.....	91
5.4.5.4 Recrutamento E Seleção.....	92
5.5 ANÁLISE SWOT.....	92

5.6 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	94
5.7 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO.....	95
5.8 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE FINANÇAS.....	95
5.9 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE PESSOAS.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES NOVOS.....	100
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES ANTIGOS.....	101
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DE MARKETING.....	102
APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	103
APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS – GESTÃO DE PESSOA.....	105
APÊNDICE 6 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	106
APÊNDICE 7 – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTÃO DE PROCESSOS.....	107
APÊNDICE 8 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO GESTÃO DE PROCESSOS.....	109
APÊNDICE 9 – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTÃO DE FINANÇAS.....	110

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da elaboração de um diagnóstico organizacional no Restaurante Mariscão, no qual se propõe realizar uma análise situacional do empreendimento a fim de levantar reflexões e propostas que auxiliem na gestão dos

sócios, trazendo apontamentos nas áreas de gestão de pessoas, processos, finanças e *marketing*.

O Restaurante Mariscão está em funcionamento há 40 anos, localizado no centro comercial de Matinhos – PR, na Avenida Prefeito Doutor Roque Vernalha, 210. A gestão é de cunho familiar, o Mariscão está sendo administrado pela família “Alves” desde novembro de 1987, há trinta anos. O estabelecimento hoje tem uma capacidade para acomodar 118 clientes simultaneamente, o atendimento acontece a partir das 10h00min até as 23h00min de segunda-feira a sábado e aos domingos das 10h00min as 17h00min.

Devido ao Mariscão estar há quatro décadas ativo no mercado, este diagnóstico vem com o intuito de colaborar nos aspectos apontados acima, afim do permanecimento da competitividade para com os novos entrantes do setor em Matinhos.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo foi realizar uma análise situacional do empreendimento a fim de levantar reflexões e propostas que auxiliem na gestão, trazendo apontamentos nas áreas de gestão de pessoas, processos, finanças e *marketing* que possam ser úteis para manterem este Restaurante tido como tradicional ativo no mercado.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar os processos relacionados à gestão financeira do estabelecimento e propor soluções para gargalos identificados durante o diagnóstico.
- b) Analisar também os processos relacionados à gestão de pessoas para assim propor soluções para os problemas identificados.
- c) No que diz respeito à gestão da produção, o objetivo é analisar cada um dos processos de produção para identificar se há problemas a serem solucionados.
- d) A gestão de *marketing* do estabelecimento também entra como parte desse estudo com objetivo de propor soluções para o que for identificado durante o diagnóstico.

3. REVISÃO TEÓRICA

A presente revisão teórica teve por objetivo dar o aporte necessário para a prática deste diagnóstico, bem como explicitar os conceitos com os quais serão utilizados na execução.

3.1. EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2008) o empreendedorismo tem sido fonte para o desenvolvimento econômico para os países, visto que, através dele a maioria das inovações tem sido colocada em prática.

Ao observar o perfil das empresas estritamente brasileiras, nota-se que em sua maioria são empresas familiares nas quais sua respectiva gestão passa de geração em geração, porém em muitas das gestões não se tem a preocupação com inovação. Por isso, não é raro empresas que duraram décadas estarem em seu período de decadência ou falência total por simplesmente ter “parado no tempo” e não incorporando ao seu empreendimento tecnologias, novos modelos de produtos e serviços, perdem para uma concorrência que está mais atualizada em relação aos desejos dos clientes (DORNELAS, p. 8, 2008). O ideal é que nestas empresas em fase de decadência seja analisado o perfil de seu negócio, revendo receitas que não são mais aplicáveis no momento atual para que consigam competir com seus novos concorrentes de forma igualitária, não se perdendo no tempo e deixar de acompanhar a atualidade.

3.2. SETOR DE RESTAURAÇÃO

A história do surgimento dos restaurantes é antiga. Há vestígios de que em Roma (Europa) havia tavernas que serviam comidas e bebidas aos visitantes. Essas tabernas foram sendo difundidas pela Europa em grande escala principalmente no

século XIX. A cada dia uma refeição diferente era preparada e era cobrado um preço fixo para aquelas que estavam longe de suas residências, mesmo que um dos principais objetivos fosse vender bebidas alcoólicas. A nobreza não frequentava esse tipo de estabelecimento, mas degustava refeições preparadas pelo cozinheiro real (RESTAURANTES, 2017).

Em 1765, um vendedor de sopas chamado Boulanger, abriu uma loja que vendia um caldo chamado de *bouillonrestaurant* (restaurador) destinado às pessoas que se sentiam cansadas ou fracas. A palavra “restaurante” tem sua origem em estabelecimentos chamados de “casas de saúde” que vendiam essas sopas. Após esta primeira loja, várias outras surgiram em Paris, isso logo depois da Revolução Francesa de 1789, este movimento contribuiu com a disseminação dos restaurantes. A Revolução Francesa com uma proposta de liberdade e igualdade trouxe a possibilidade aos franceses da abertura de seus estabelecimentos. Nesta época havia inúmeros cozinheiros sem emprego que estavam dispostos a abrir seu negócio, depois que os nobres perderam suas propriedades. Sobretudo, havia pessoas dispostas a frequentar esses lugares famosos e requintados que apresentavam um cardápio, para fazer sua refeição fora de casa. Como exemplo na Europa, é o Grande Taverne de Londres, cuja sua criação foi por *Antoine Beauvilliers*, no ano de 1782, que foi considerado o primeiro restaurante de luxo (RESTAURANTES, 2017).

No Brasil, os restaurantes surgiram após 1900, porém na cultura brasileira devido a chegada da Família Real em 1808 já haviam sido incorporados ingredientes portugueses e de outros locais, além de chefes de cozinha e hábitos. As cidades de Rio de Janeiro – RJ e São Paulo – SP foram as primeiras no Brasil a abrirem restaurantes (RESTAURANTES, 2017).

Encontra-se no Quadro 1 o que, para Fonseca (2006), são os principais tipos de restaurantes:

QUADRO 1: TIPOLOGIA E CARACTERÍSTICAS DOS RESTAURANTES

Tipologia	Características
-----------	-----------------

Tradicional	Cardápio extenso Público eclético Decoração e louças simples
Internacional	Localizados em hotéis ou meios de hospedagem que possuem cardápios com preparações reconhecidas e consagradas internacionalmente Apto a atender clientes de diversas culturas Excelente carta de vinhos
Gastronômico	Chefe de cozinha renomado Cardápio com inventividade Ambiente bem decorado Brigada de sala e cozinha bem treinada <i>Sommelier</i>
Especialidades	Podem se especializar em um determinado: produto; preparação; método de cocção; país, região ou outro Cardápio restrito (à especialidade) Exemplos: <i>Grill</i> , mineiro, brasileiro
<i>FastFood</i>	Rapidez no serviço
Coletividades	Situados em prédios ou complexos industriais ou comerciais, com o objetivo de oferecer alimentação aos funcionários da respectiva empresa Atendem um grande número de pessoas
<i>Catering</i>	Especializadas em preparo de alimentação em meios de transporte, exceto navios
<i>Buffets</i>	Especializadas em fornecimento de serviços de alimentação em domicílio ou em lugar definido pelo cliente, serviços prestados em eventos, como festas, coquetéis e banquetes
Casas Noturnas	Normalmente localizadas nos grandes centros urbanos e turísticos Encontra todo tipo de atrações, espetáculos, variedades, músicas, danças, alimentos e bebidas
<i>Rotisseries</i>	Venda de pratos prontos e “para viagem” Massas frescas ou italianas, carnes assadas ou grelhadas, massas e molhos prontos

FONTE: Das autoras (2017); adaptado de Fonseca (2006).

Cada restaurante possui uma maneira de servir aos seus clientes seus produtos, a escolha do mesmo varia de acordo com a tipologia do estabelecimento. Há maneiras de executar o serviço de entrega do alimento que varia do mais sofisticado ao modo simples. Segundo Davies (1999) os restaurantes aplicam os tipos de serviços expostos no Quadro 2, somente a modalidade *Self-Service* foi incluído por Cândido e Zanella (2002, p. 112):

QUADRO 2: TIPOS E MODOS DE SERVIÇO EM RESTAURANTES

Tipo de Serviço	Modo
Inglesa Direto	Em restaurantes de primeira classe. Serviço pela esquerda dos clientes onde os garçons servem seus pratos.
Inglesa Indireto	O garçom transporta a refeição em uma mesa móvel de serviços. Coloca o móvel ao lado da mesa do cliente e ali mesmo efetua a montagem do prato.
Americana	Em hotéis luxuosos. Pratos preparados diretamente na cozinha e levados pelos garçons e colocados à mesa.
À Russa	Transporte dos alimentos em peças inteiras em travessas que são fatiadas e montadas em frente ao cliente.
À Francesa	Geralmente utilizados em recepções e jantares importantes. O garçom se posiciona ao lado esquerdo do cliente e serve o alimento que está em travessas.
<i>Self-Service</i>	Os clientes apanham os pratos e talheres e dirigem-se à um balcão ou mesa onde os alimentos encontram-se em exposição

FONTE: Das autoras (2017); adaptado de Davies (1999) e Cândido e Zenella (2002).

3.3. SETOR DE BARES E RESTAURANTES NO BRASIL

Hoje, o setor de Bares e Restaurantes agrupa cerca de um milhão de empresas e gera mais de seis milhões de empregos diretos em todo o País (ABRASEL, 2017). Devido a esse número expressivo de representantes do Setor existe Associação inclusive em nível nacional, bem como, a Associação Nacional dos

Restaurantes (ANR) criada em 1990 e a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) desde 1986.

3.4. SETOR DE BARES E RESTAURANTES E SIMILARES EM MATINHOS - PARANÁ

O município de Matinhos está localizado ao litoral do estado do Paraná. O litoral é composto por sete municípios: Antonina, Guaraqueçaba, Guaratuba, Matinhos, Morretes, Paranaguá e Pontal do Paraná, que somam 3% do território do Estado. De acordo com Estades (2003) os segmentos produtivos do litoral paranaense se dividem em: rural (Guaraqueçaba e Morretes), portuário (Antonina e Paranaguá) e praiano turístico (Guaratuba, Matinhos e Pontal do Paraná). Matinhos possui uma população estimada em 33.024 pessoas para o ano de 2016 (IBGE, 2017). Cidades que possuem o turismo como principais fontes econômicas precisam estar atentos de modo especial aos serviços oferecidos seja no público ou privado. E os Bares e Restaurantes são parte fundamental da Cadeia Turística, inclusive para mostrar a cultura da cidade e/ou região através dos alimentos e bebidas.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) o Município conta com 126 estabelecimentos das Atividades Características do Turismo (ACT) de alimentação (2015). Em Matinhos o Setor não possui uma associação representativa, somente a Associação Comercial Empresarial de Matinhos (ACIMA).

3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Segundo CLARO E NICKEL (2002), o diagnóstico organizacional visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

Neste trabalho será utilizada a ferramenta *SWOT*, sigla em inglês para forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), como base para o auxílio na elaboração do planejamento estratégico da organização, além de proporcionar a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. Deste modo, a empresa tem a oportunidade de se posicionar e se antecipar sobre as mudanças ocorridas destacando-se de seus concorrentes (LANIUS, J. W; MORAIS, R.T.R, 2015). Para Fernandes (2012), a elaboração de uma estratégia consiste em conhecimento e compreensão do negócio, tanto do ambiente interno e externo em que a organização está inserida, portanto, justifica a utilização da matriz *SWOT*.

3.6. AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo pode ser desenvolvido através da “*identificação e ordenação das forças ambientais, avaliação do impacto e avaliação do efeito do impacto*” (TAVARES, 2000, p.201). Ao ter como base essa identificação, a organização pode avaliar o seu impacto e melhorar sua capacidade de se estruturar frente a possíveis mudanças ocasionadas por acontecimentos futuros (TAVARES, 2000).

3.6.1. MACROAMBIENTE

Segundo Tavares (2000) o macroambiente é composto de variáveis ou forças incontroláveis que condicionam as ameaças e oportunidades da organização. Entre essas forças, destacam-se: a economia, a tecnologia, a demografia, a cultura, a política e a política econômica.

3.6.1.1. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

De acordo com Dolabela (2006), os aspectos demográficos se referem às características gerais da população, como tamanho, concentração, faixa etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar, entre outros.

3.6.1.2. ASPECTOS ECONÔMICOS

Para Tavares (2000), a economia lida com a atividade produtiva. Entre seus focos estão a produtividade e a relatividade na aplicação de recursos de um país, as relações de oferta e procura, entre outros. Cada setor demanda recursos e habilidades diferenciados. É através do estudo da aplicação de recursos durante um período que permite enxergar setores que podem estar em declínio ou em crescimento.

Portanto, os aspectos econômicos são de grande relevância, pois o momento em que se encontra a economia influencia de forma decisiva na permanência de um negócio.

3.6.1.3. ASPECTOS LEGAIS E POLÍTICOS

Segundo Dolabela (2006), aspectos legais e políticos dizem respeito a avaliação de políticas setoriais, aos incentivos específicos sobre micro e pequenas empresas, e médias empresas, e ao cumprimento de leis que regem o setor. Negócios sob controle governamental podem ter regras modificadas a qualquer momento e nem sempre atendem aos requisitos de qualidade.

3.6.1.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Consoante com Tavares (2000), as mudanças tecnológicas permitem, que em grande parte, as pessoas continuem fazendo as mesmas coisas, porém com maior rapidez e de forma mais confiável. Em termos organizacionais, a tecnologia pode ser entendida pela perspectiva de produtos e processos.

Sob a perspectiva de produtos, tem efeito direto no consumidor. Um exemplo seria modernizar uma embalagem através da tecnologia podendo assim provocar mudanças no hábito do consumidor.

Aplicada em processos, que envolve, tanto produção, como serviços, possui implicações mais diretas relacionadas ao tempo e precisão, ou seja, coisas que podem ser feitas em menor espaço e com maior confiabilidade.

Determinadas mudanças tecnológicas podem afetar setores inteiros da economia. É de grande importância avaliar se o empreendimento é mais ou menos propenso a influências da tecnologia.

3.6.1.5. ASPECTOS CULTURAIS

Segundo Dolabela (2006), aspectos culturais englobam fatores sociológicos, antropológicos, psicológicos, princípios éticos e morais e tradições. Os aspectos culturais ocupam-se “das atitudes e dos valores culturais de uma sociedade, os quais frequentemente, impulsionam as mudanças e as condições demográficas, econômicas, político-jurídicas e tecnológicas” (OLIVEIRA G.C. 2006 citado por AGUIAR, W.R.B. 2009).

3.6.1.6. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação consiste em escolher um grupo da sociedade para que seja o público alvo da estratégia do empreendimento. Essa segmentação pode ocorrer por duas formas:

- a) De acordo com as características dos consumidores: demográfica e psicográfica (atividade, interesse e opinião)
- b) Pela relação dos consumidores com o produto: por benefícios e pela lealdade da marca (SEBRAE, 2016).

3.6.2. MICROAMBIENTE

Para analisar o microambiente são envolvidas variáveis incontornáveis como fornecedores, consumidores, concorrentes e intermediários de marketing (SHIMOYAMA; ZELA, 2002). Segundo Porter (2004) existem cinco forças competitivas que devem ser analisadas para determinar a força competitiva de uma empresa, bem como, a sua rentabilidade. As forças são: rivalidade entre concorrentes já existentes no mercado; iminente ameaça de novos concorrentes entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos clientes e; poder de barganha dos fornecedores. Ainda de acordo com Porter (2004), todas as forças devem ser diagnosticadas, assim como suas causas básicas, para que a empresa tenha condições de identificar seus pontos fortes e fracos, tendo capacidade de se antecipar às mudanças e saber como se posicionar no mercado em relação às causas básicas de cada força competitiva.

3.6.2.1. CONSUMIDORES

Para formar o conceito do que é um consumidor, é importante que entendamos alguns outros conceitos. Primeiro é o conceito da necessidade, que podem ser em dois tipos: a necessidade inata que envolve a carência inerente à natureza humana, como as necessidades fisiológicas e de sobrevivência, todo ser humano ao longo de sua existência terá de se alimentar e realizar sua higiene, por exemplo. E há a necessidade adquirida que teve origem pelo contexto cultural e social, como por exemplo, a utilização de chapéu no início do século, que hoje deixou de ser obrigatório. Também se pode classificar as necessidades por biogênicas (fome, sede, sensação de frio), psicogênicas (poder, *status*, reconhecimento, auto-realização), utilitárias (lavar carro, passar a ferro) e hedônicas (necessidade de prazer, emoção e fantasia). Quando sentimos a necessidade de algo e há uma incompatibilidade do estado atual (como está) e o estado projetado (como quer estar) isto gera uma tensão, ou seja, um desconforto ou mal estar físico ou psicológico. A saída encontrada para que mude o quadro da pessoa é satisfazer sua vontade (LIMEIRA, 2008).

O consumidor, ou também chamado de cliente, é o conjunto de indivíduos, grupos ou organizações que têm alguns tipos de papéis ao longo do processo de

compra e uso de produtos e serviços. Abaixo, no Quadro 3, são apresentados exemplos de tipos de clientes e seus papéis.

QUADRO 3 - TIPOS DE CLIENTES E SEUS PAPÉIS

Tipos de clientes	Papel do cliente	Ex: Consumo de fralda	Ex: Compra de computador
Usuário	Usufruir dos benefícios dos produtos	Criança que usa fraldas descartáveis	Gerente que usa computador da empresa onde trabalha
Comprador	Efetuar a compra	Pai que vai à farmácia comprar fraldas descartáveis	Gerente de suprimentos que compra computadores para a empresa
Formador de opinião ou influenciador de decisão	Exercer influência sobre o computador ou usuário	Alguém que recomenda a fralda ao pai	Engenheiro que participa da decisão de compra de computadores pela empresa
Decisor	Decidir pela compra, sem necessariamente usar o produto comprado	Mãe\Pai da criança que pode decidir o que vai ser comprado	Gerente que decide as compras da organização onde trabalha

Fonte: Das autoras; com base em LIMEIRA (2008, p. 09).

Sobre o comportamento do consumidor a teoria nos traz quatro fatores que influenciam nas reações destes indivíduos, que são os fatores: pessoais, ambientais, situacionais e de *marketing*.

Os fatores pessoais são do conjunto de estados fisiológicos e psicológicos, tal como os traços de personalidade e características do indivíduo, como emoções, crenças, experiências, idade e renda, entre outros.

Os fatores ambientais são de natureza cultural, social, econômica, política e legal. Por exemplo, os valores compartilhados, opiniões dos familiares, mensagens das mídias, mudanças causadas por novas tecnologias, entre outros.

Os fatores situacionais representam uma interferência no consumidor causada por falta de tempo ou a característica do ambiente físico da loja na hora de fazer uma compra, por exemplo.

E também há o fator ou estímulos do *marketing* que são as decisões de produto, preço, distribuição e promoção que estão sob controle da empresa e que visam provocar respostas nos consumidores. Estas respostas revelam a preferência pelo produto, pela compra, pela repetição da compra, pela satisfação e a fidelidade do consumidor.

A sociedade de consumo se caracteriza por quatro condições:

- a) A maior parte da população consome acima de suas necessidades básicas.
- b) A maior parte das necessidades é satisfeita pelo mercado e não pela produção doméstica, pela dádiva ou pelo escambo.
- c) As práticas de comprar e consumir são socialmente aprovadas e aceitas como fonte de satisfação e prazer.
- d) As identidades de indivíduos e grupos se constroem cada vez mais baseados nos estilos de vida definidos pelo consumo diferencial de certos bens e serviços.

3.6.2.2. CONCORRÊNCIA

Os concorrentes podem ser classificados como aqueles empreendimentos que atuam na mesma área que a sua empresa e que buscam satisfazer as necessidades dos clientes. A concorrência é dividida em dois grupos, em concorrência direta e a indireta. Os concorrentes diretos trabalham com o mesmo produto e clientes que o

seu. E na concorrência indireta os produtos são semelhantes (substitutos) e disputam o mesmo tipo de consumidor (JOVEM EMPREENDEDOR, 2010).

É importante conhecer os concorrentes para saber onde dar ênfase na sua estratégia, assim identificar os pontos fortes e fracos de cada empresa concorrente (JOVEM EMPREENDEDOR, 2010).

A entrada de novos concorrentes tem trazido ao mercado pontos positivos, pois se faz uma exigência de melhores produtos e melhor gestão, além que a carta de opções para os clientes será maior. Porém para as Organizações já não são somente lados positivos, pois isto poderá ocasionar na redução de preços e margens de lucros e como para os fornecedores haverá mais demanda pode haver o aumento de inflação por parte deles (ADMINISTRADORES, 2012). E como é sabido que o setor de Bares e Restaurante é o que mais cresce no Brasil a atenção deve ser redobrada, pois é com frequência que ocorre a abertura de concorrente direto ou indireto.

3.6.2.3. FORNECEDORES

É através do mercado fornecedor que as organizações adquirem equipamentos, matéria-prima, embalagens dentre outros itens necessários. Para o planejamento da empresa é de importância saber escolher os fornecedores, sua localidade, formas de pagamento e também é recomendável que tenha mais de uma opção para a cotação de valores e qualidade de produto, para que o empreendedor não dependa das condições de uma só empresa. Vale lembrar que o trabalho do fornecedor afeta diretamente no andamento do negócio, o ideal é que ele seja encarado como um parceiro (SEBRAE, 2016).

3.7. AMBIENTE INTERNO

Para a análise do ambiente interno são abrangidos os subsistemas diretivo, técnico e social da organização e o estabelecimento do seu nível de adaptação frente às oportunidades e ameaças ambientais e da qualidade do relacionamento pretendido com os públicos (TAVARES, p. 80, 2007).

3.7.1. GESTÃO DE MARKETING

Para Kotler (2009) as empresas precisam crescer para que possam competir com mais eficiência. “O crescimento é oxigênio puro” (KOTLER, 2009, p. 34), a consequência do crescimento é ter a possibilidade de enxergar oportunidades reais, os funcionários realmente vestem a camisa. Deste modo, o crescimento é a força motora financeira. O objetivo da empresa deve ser o “crescimento rentável”, em muitas empresas o estímulo é para que as vendas e lucros estejam maiores do que a média do setor e atingir esse objetivo abordam todos os mercados e clientes possíveis, o que tende a confundir seu mercado-alvo e sua imagem, diluindo os recursos.

O *marketing* tem como objetivo através de suas estratégias aumentarem o lucro da empresa. Identificando, avaliando e selecionando as oportunidades do mercado. A estratégia que o gestor utilizará para alcançar suas metas se divide em seis tópicos: mercado-alvo; posicionamento central; posicionamento de preço; oferta de valor total; estratégia de distribuição e estratégia de comunicação.

Para MacDonald (2007) a importância de um plano de *marketing* para uma empresa, se baseia em: identificação contínua de oportunidades e ameaças; foco direcionado para o mercado por parte de toda a organização; determinação da vantagem competitiva; preparação para atuar frente às mudanças de mercado; redução de conflitos entre departamentos, e envolvimento de todos os níveis de gestão no processo de planejamento.

Segundo Kotler (1999), há muitos anos, o professor Neil Borden, da *Harvard School*, identificou algumas atividades empresariais que poderiam influenciar o comprador. Qualquer empresa pode criar a sua lista de influências. O exemplo que Kotler utiliza é que uma empresa do ramo farmacêutico pode influenciar os médicos na prescrição dos remédios, visitando-os com frequência, oferecendo amostra grátis, publicação de artigos nos periódicos médicos, dentre outros (KOTLER, p. 123, 1999). O professor Borden sugeriu que estas atividades constituíssem um *mix* de *marketing* e serem planejadas para obterem impacto máximo. “As empresas devem determinar

a relação custo-benefício de diferentes ferramentas de mix de marketing e devem formular o mix que mais favoreça os lucros” (KOTLER, p. 123, 1999).

O professor Jerome McCarthy, no início da década de 1960, sugeriu um *mix* composto por 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Cada P abrange diversas atividades, como pode ser visto na Figura 01 a seguir:

Figura 01 – A ESTRUTURA DOS 4Ps



FONTE: Philip Kotler, p. 125, 1999.

De acordo com Koler (1999) a estrutura dos 4 Ps pede aos profissionais do marketing que decidam sobre o produto e suas características, determinem o preço, decidam como o produto irá ser distribuído e selecionem os métodos para promover este produto. Abaixo encontra-se cada P e suas respectivas características, baseado em Kotler (1999).

PRODUTO

Possuir um produto é a base para qualquer negócio, seja ele em forma de produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer a seus clientes algo que se destaque no mercado, para que o público-alvo venha a escolher o seu produto.

Porém os produtos variam quanto ao grau em que podem ser diferenciados. De um lado têm-se as chamadas *commodities*, como por exemplo, os produtos químicos básicos, metais, frutas, verduras, entre outros. Uma *commodity* nada mais é que um produto à espera de uma diferenciação. Kotler traz exemplificação de casos de sucesso de *commodities*, no *marketing*.

- a) Café colombiano – a ideia de que o café colombiano permaneceu e permanece melhor que grãos brasileiros ou argentinos, se deve aos anúncios afirmando que os grãos colombianos são os melhores do mundo. Da mesma forma, segue a linha da “qualidade pela fama” os abacaxis havaianos, as batatas de Idaho e o queijo de Wisconsin.
- b) Vodca *Absolut* – O que tornou a marca advinda da Suécia tornar-se preferência do público consumidor, ou ao menos, ser a marca lembrada ao se referenciar a “vodca”, foi por meio de uma campanha publicitária. A cada período de poucos meses surge um novo anúncio da *Absolut*, criada por um artista diferente, que mostra de maneira sutil a famosa garrafa. A *Absolut* utilizou o poder da estética do *marketing*.

A conclusão que Kotler chegar é que as *commodities* podem ser diferenciadas em termos reais e psicológicos.

Do outro lado há os produtos opostos às *commodities*, que são altamente diferenciados em termos físicos, como por exemplo, veículos automotores, equipamentos pesados e edifícios. Estes produtos possuem alto grau de poder em diferenciar-se um dos outros. Os fabricantes podem competir com base em diferenciação entre seus produtos e os da concorrência, além de poderem acrescentar uma camada de diferenciação psicológica, tal como o prestígio de uma Mercedes, superioridade em desempenho esportivo de um Porsche ou a segurança de um Volvo (KOTLER, 1999).

Os profissionais de *marketing* compreendem que o desafio está em criar uma diferenciação relevante e singular que pode se basear em diferenças: físicas, disponibilidade, serviços, preço e imagem.

PREÇO

Diferente dos outros três elementos, o preço é o único do *mix de marketing* que gera receita, os demais custos. As empresas de modo geral procuram elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Do mesmo modo, reconhecem que devem levar em conta o impacto do preço sobre o volume. Os estabelecimentos procuram o nível de receita (preço vezes volume) que, quando subtraído os custos, resulte em lucros mais elevados (KOTLER, 1999).

Segundo Dolabela (2006), a determinação do preço afeta a posição da empresa no que diz respeito a seu faturamento e rentabilidade, bem como à sua participação no mercado. Existem alguns fatores que devem ser considerados quando se diz respeito a determinar o preço do produto. Um desses fatores é o custo, nesse caso a determinação do preço do produto ocorre a partir da identificação dos custos fixos e variáveis da empresa. Com base nesses custos e no volume de vendas previsto, a empresa calcula seu ponto de equilíbrio, que é o ponto em que as receitas e os custos totais se igualam. O ponto de equilíbrio indica, então, o preço mínimo pelo qual a empresa deverá comercializar seu produto para evitar prejuízo. A determinação dos custos pode indicar também se a empresa tem ou não condições de introduzir-se no mercado. Outro fator que deve ser considerado diz respeito ao consumidor, o preço calculado a partir da percepção do valor do produto pelo consumidor deve ser feito através de pesquisas com consumidores. Outro fator seria com base na concorrência, que também necessita de pesquisa com concorrente, o problema de usar exclusivamente essa estratégia é que, ao determinar o preço do seu produto o empreendedor pode constatar que seus custos são mais altos, o que resultará em prejuízos ou em margens de lucro menores do que as apresentadas pelo setor.

PRAÇA (Ou distribuição)

Fica à escolha de cada fornecedor decidir como irá tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. Há duas possibilidades: vender os bens diretamente ou vendê-los por meio de intermediários. Por exemplo, no setor de cosméticos, as empresas Revlon, Estée Lauder, Lancôme, vendem seus produtos a varejistas, que por sua vez os vendem aos consumidores. A empresa Avon realiza a venda com

distribuição direta através de suas “consultoras”, para vender seus produtos de porta em porta.

Hoje os consumidores têm a sua disposição as compras via telefone ou internet, o que significa não precisar sair do “conforto de sua casa”. A oferta desses produtos pode chegar via: catálogo; mala direta; ofertas descritas em jornais, revistas, rádios ou TV; programas de compra pela TV; telemarketing e internet.

Para os fornecedores há obstáculos para realizarem sua distribuição. Os fornecedores reconhecem que suas escolhas de distribuição estabelecem um compromisso razoavelmente longo com o qual terão que conviver mesmo que apareçam canais novos e mais atraentes. Por exemplo, os fabricantes de automóveis vendem seus carros por concessionária. Porém, muitas pessoas relatam experiências desagradáveis no ato da possível compra inclusive vendedores que forçam a compra. Consequentemente pode haver uma maior procura cada vez mais pela compra de automóveis via lojas pertencentes ou operadas pelo próprio fabricante, em lojas que ofereçam várias marcas ou pela internet. Então os fabricantes diante de seus contratos com as concessionárias, sofrem restrições quanto a suas escolhas de outros canais de distribuição (KOTLER, 1999).

No que diz respeito a restaurantes, segundo Brito (2007) a localização é decisiva e para ser ideal deve ser conveniente e acessível ao público-alvo. Por exemplo, um restaurante que deseja atrair o público profissional no horário do almoço deve estar localizado bem próximo de centros de trabalho. Para garantir o sucesso de determinado local, se faz necessário saber a origem étnica da comunidade, sua renda média e até mesmo o número de crianças por família.

PROMOÇÃO

É através da promoção que a comunicação (do produto) chega ao público-alvo. As ferramentas da comunicação se estendem em cinco categorias: propaganda; promoção de vendas; relações públicas, força de vendas e *marketing* direto (KOTLER, 1999). Abaixo na Figura 02 há exemplos destas ferramentas.

Figura 02 – EXEMPLOS DE DIFERENTES FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

FIGURA 6.4: EXEMPLOS DE DIFERENTES FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO.

Propaganda	Promoção de vendas	Relações públicas	Força de vendas	Marketing direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios	Press kits	Apresentações	Catálogos
Programação visual da embalagem	Prêmios e brindes	Palestras	para vendas	Mala direta
Encartes dentro da embalagem	Amostras	Seminários	Reuniões para	Telemarketing
Em cinema	Feiras e convenções	Relatórios anuais	vendas	Compras pelo
Brochuras e panfletos	Exposições	Doações filantrópicas	Programas de	computador
Pôsteres e cartazes	Demonstrações	Patrocínios	incentivo	Compras pela TV
Catálogos telefônicos	Cupons	Publicações	Amostras	Fax
Reprodução de anúncios para uso restrito	Descontos	Relações na comunidade	Feiras e convenções	E-mail
Outdoors	Financiamento com juros baixos	Lobby		Correio de voz
Sinalização	Entretenimento	Comunicação da identidade		
Displays em pontos-de-venda	Concessões de troca do produto antigo	Revista da empresa		
Material audiovisual	Programas de vantagens pela continuidade de uso	Eventos		
Símbolos e logos	Venda casada			
Videoteipe				

FONTE: Philip Kotler, p. 138, 1999.

Kotler (1999) afirma que a propaganda é a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma ideia.

Kotler (1999) ainda diz que “a empresa não pode cobrar um preço alto por um produto de má qualidade nem por um produto de boa qualidade acompanhado de um atendimento ruim” (KOTLER, p. 152, 1999). Quando uma campanha for planejada, os 4 Ps competem entre si e se complementam ao mesmo tempo.

3.7.2. GESTÃO DA PRODUÇÃO

Toda e qualquer empresa deseja satisfazer os clientes no mercado em que está inserido. Se na operação produtiva houver muitas falhas consecutivas dificilmente sobreviverá em longo prazo. O composto de objetivos de desempenho para satisfação dos clientes da estratégia de produção é: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. A ênfase que o empreendedor vai dar à sua estratégia dependerá do que o cliente busca. Por exemplo: se valorizam o serviço ou

produto de preço baixo a ênfase vai para o custo, isento de erros a ênfase à qualidade, etc.

Para Slack et al. (2002), a administração da produção envolve o mesmo conjunto de atividade para qualquer tamanho de organização. Porém, na prática, administrar a produção em organização de pequeno porte possui seus problemas específicos. Empresas pequenas possuem menos recursos para desempenhar funções organizacionais propiciando que pessoas precisem executar diferentes trabalhos, o que permite à empresa responder mais prontamente diante da oportunidade ou de problemas.

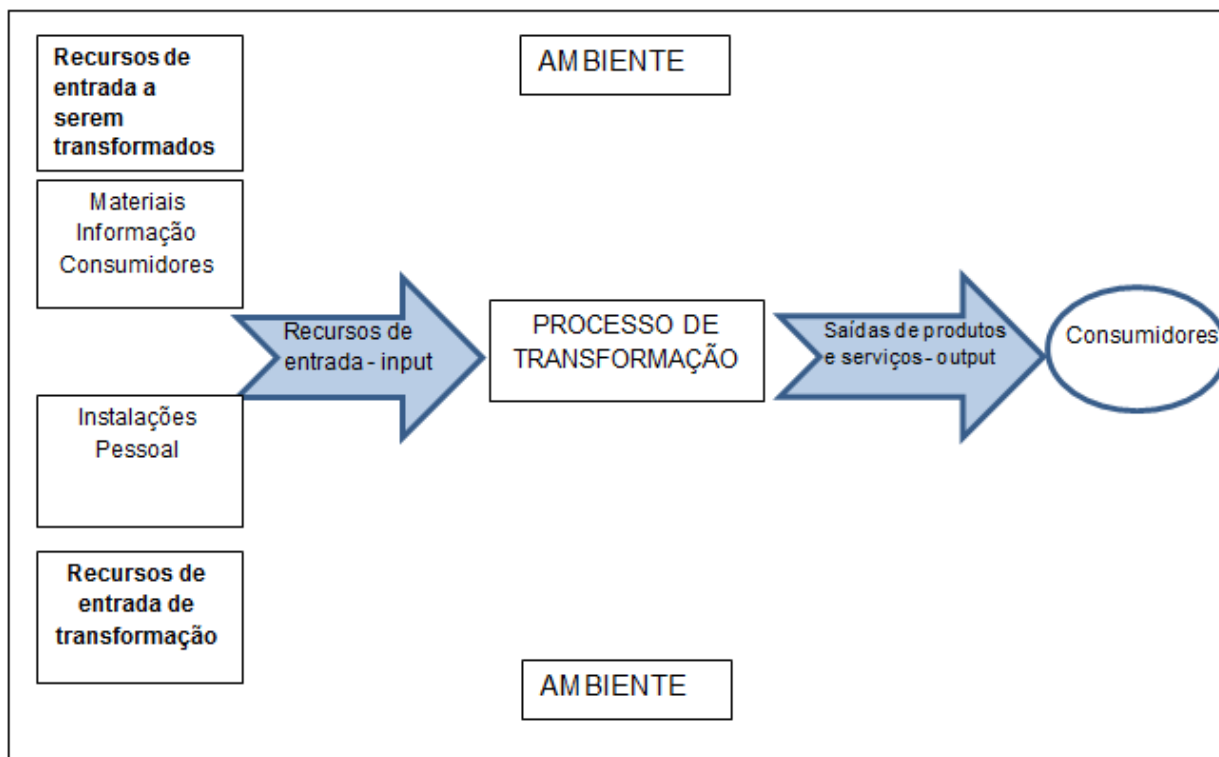
De acordo com Chiavenato (2005), o que faz uma empresa ser bem-sucedida, crescer, inovar, não são seus recursos e sim suas competências essenciais. As competências constituem uma qualidade intangível, que leva a organização a fazer as coisas melhor do que as outras.

Ainda segundo Chiavenato (2005):

Existem empresas que são competentes em logística. Outras que são excelentes em localizar nichos de mercado. Outras que são conhecidas pela qualidade do produto ou pela excelência operacional. Há as que inovam e se distanciam das outras. O segredo está em reunir aquelas competências distintas que fazem da empresa um negócio melhor do que os demais do mercado. (CHIAVENATO, 2005, p. 12).

Toda operação produz bens ou serviços, ou um misto dos dois, e faz isso por um processo de transformação. “Transformação” significa usar algum recurso e mudar o estado ou condição de algo para produzir *outputs*. A produção envolve um conjunto de recursos de *input* usado para transformar algo ou para ser transformado em *outputs* de bens ou serviços. Qualquer atividade de produção pode ser vista, conforme a Figura 03, na perspectiva do *input*-transformação-*output* (SLACK, p. 36, 2002).

FIGURA 03 – QUALQUER PRODUÇÃO ENVOLVE OS PROCESSOS *INPUT* – TRANSFORMAÇÃO – *OUTPUTS*



FONTE: Das autoras, com base em SLACK, p. 36, 2002.

No Quadro 04 encontram-se alguns exemplos de operações do *input* – transformação ao output.

QUADRO 04 – ALGUMAS OPERAÇÕES DESCRITAS COMO PROCESSOS DE *INPUT*-TRANSFORMAÇÃO-*OUTPUT*

Operação	Recursos de <i>Input</i>	Processo de Transformação	<i>Outputs</i>
Linha aérea	Avião Pilotes e equipe de bordo Equipe de terra Passageiros e carga	Transportar cargas e passageiros pelo mundo	Passageiros e cargas transportados
Gráfica	Impressoras e desenhistas	Projeto gráfico Impressão	Material desenhado e

	Prensas de impressão Papel, tinta, etc	Encadernação	impresso
--	---	--------------	----------

FONTE: Das autoras, com base em SLACK, p. 37, 2002.

Os *inputs* para a produção podem ser classificados em:

- Recursos transformados: os que são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma;
- Recursos de transformação: os que agem sobre os recursos transformados.

Os recursos transformados que a produção aplica são um composto de materiais, informações e consumidores. Um desses três é o dominante em uma operação. O exemplo que Slack (2002) utiliza é de um banco, que destina parte de sua energia para produzir demonstrativos de contas impressas para seus consumidores. Isto gera a ação de processar materiais e agir como uma gráfica, porém ninguém afirmaria que um banco e uma gráfica são o mesmo tipo de operação. O banco também processa consumidores, dando a eles orientações sobre aplicações financeiras, depositando dinheiro deles e possuindo um contato direto com eles. A maioria das atividades de um banco é ocupada de um processamento de informações sobre assuntos financeiros de interesse de seus consumidores. Os consumidores por sua vez podem ficar insatisfeitos com os demonstrativos impressos com má qualidade e talvez mais insatisfeitos se não forem atendidos como desejam. Entretanto, se o banco cometer erros nas transações financeiras, o consumidor sofrerá de maneira mais marcante, isso não quer dizer que os outros processos, por exemplo o fornecimento de demonstrativos não seja importante para o banco, pelo contrário, através destes processos também são buscados a satisfação do consumidor (SLACK, p.38, 2002).

Sobre os recursos de transformação existem dois tipos que formam os “blocos de construção” de todas as operações:

- Instalações: prédios, equipamentos, terreno e tecnologia do processo de produção;
- Funcionários: os que operam, mantêm, planejam e administram a produção.

Haverá sempre diferenças entre as operações das instalações e funcionários. Para um hotel de cinco estrelas, as suas instalações consistem em prédios, móveis e para um ônibus espacial, movido a energia nuclear, as suas instalações seriam o gerador nuclear, a turbina, um equipamento eletrônico sofisticado e assim por diante. A operação no hotel consiste em uma operação com instalações de tecnologia relativamente baixa se comparado com a necessidade que se faz para a operação de um ônibus espacial, porém, apesar de diferentes, cada tecnologia com sua devida importância para a operação. A natureza dos funcionários também se difere em suas operações. A maioria dos funcionários de uma fábrica de montagem de refrigerador doméstico não necessita de alto nível de experiência técnica, porém, a maioria dos funcionários de um escritório de auditoria, provavelmente, possui alta experiência na sua área. Independente da experiência necessária, todos os funcionários têm uma contribuição para a eficácia de suas operações. Quando um operário da linha de montagem comete um erro na montagem do refrigerador causará insatisfação do cliente e aumentará o custo de produção, da mesma forma que um contador que não sabe somar (SLACK, p. 38, 2002).

Os *outputs* e o propósito do processo de transformação são bens físicos e/ou serviços, e estes geralmente, são vistos como diferentes em vários sentidos. De modo geral os bens físicos são tangíveis, você pode, por exemplo, tocar em um jornal. Na maioria das vezes os serviços são intangíveis, você não pode tocar em uma orientação de consultoria. Sobre a estocabilidade os bens podem ser estocados, pelo menos até algum tempo depois de sua produção. Os serviços não são estocáveis, por exemplo, o serviço de “acomodação noturna em um quarto de hotel”, não será prestado se não for vendido antes da noite, a acomodação no mesmo quarto na manhã seguinte é um *output* diferente do serviço. Um item que possivelmente seja o que mais dê para notar a diferença entre o bem físico e serviço seja o *timing* de sua produção. Por exemplo, um CD é produzido muito antes de ser entregue ao consumidor, porém, o serviço fornecido para a venda deste CD ocorreu ao mesmo tempo da compra e foi “consumido” nesta ocasião (SLACK, p. 40-41, 2002).

Existem operações que produzem o bem físico e serviço ao mesmo tempo. O restaurante, por exemplo, é uma operação de produção que produz produtos alimentícios, bem como, fornecedor de serviços, como sugestões, ambiente e atividades relacionadas a servir comida (SLACK, p. 41, 2002).

Tipos de Processo

“A posição de uma operação no *continuum* volume-variedade determina a abordagem geral para gerenciar os processos. Essas "abordagens gerais" para gerenciar projetos são chamadas *tipos de projetos*” (SLACK, p. 129, 2002). No processo de *jobbing* lidam com variedades altas e neste processo cada produto deve compartilhar os recursos de operação com outros. “Os recursos de produção processam uma série de produtos, mas, embora todos os produtos exijam mesmo tipo de atenção, diferirão entre si pelas necessidades exatas” (SLACK, p. 130, 2002). No processo de produção em massa são produtos produzidos em variedade relativamente estreita. “As operações em massa, são essencialmente repetitivas e amplamente previsíveis” (SLACK, p. 130, 2002).

Em operação de serviços, os “serviços de lojas” segundo Slack (2002) é um modelo de serviço com contato com o cliente, podendo assim o serviço ser customizado, podendo atender às demandas individuais de cada cliente, dentro dos limites da gama de produtos da operação. Por exemplo, alterar batata frita por purê de batatas.

Arranjo físico

- Processo por Projeto: arranjo posicional, onde quem sofre o processamento fica estacionário, enquanto equipamentos, maquinário, instalações e pessoas movem-se na medida do necessário. Ex.: Refeições;
- Processo de Lotes ou Bateladas: arranjo por processo, onde os recursos transformados que entram na produção são pré-selecionados para irem a uma parte específica da operação onde todos os recursos transformadores estão.

Demanda

A demanda independente faz a melhor avaliação da demanda futura, tenta prever os recursos, e tenta avaliar se a demanda real corresponde à prevista (SLACK, 2002). Na demanda dependente é relativamente possível prever a produção, pois sua demanda depende da programação de produção de outros produtos/serviços. Para itens de demanda dependente a quantidade pedida e o momento em que ela deve

estar disponível na produção estão relacionadas as previsões de mercado ou encomendas realizadas por clientes.

Sequenciamento

Sequenciamento é o nome que se dá para a atividade em que quando o trabalho chega, deve ser tomada a decisão sobre a ordem em que as tarefas serão executadas (SLACK, 2002).

Programação

Programação para frente: iniciar o trabalho logo que ele chegue (SLACK, 2002).

Programação para trás: iniciar o trabalho no último momento possível sem que ele sofra atraso (SLACK, 2002).

Capacidade de carregamento da produção

Capacidade de carregamento da produção: mesas ocupadas, máquinas trabalhando, funcionários ocupados. Abrange desde o tempo total de capacidade, excluindo as paradas planejadas e obtendo o tempo real de operação.

O termo capacidade, mencionado isoladamente, está associado à ideia de competência, volume máximo ou quantidade máxima de “alguma coisa”.

A capacidade de carregamento na produção é o nível máximo de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo que o processo pode realizar sob condições normais de operação (Slack, 2002).

3.7.3. GESTÃO DE FINANÇAS

Segundo Tavares (2007, p. 81) a elaboração de um orçamento é conferir e designar os valores financeiros correspondentes e necessários para o cumprimento de metas e ao desempenho das ações setoriais. A elaboração orçamentária tem como objetivo estabelecer os recursos financeiros e tornar visível o cumprimento dos objetivos organizacionais. A questão financeira deve ser considerada para que sejam

avaliadas alternativas de investimentos e de desinvestimentos, como também para a contribuição da manutenção da vida em longo prazo da organização.

Torna-se inimaginável desenvolver quaisquer estratégias sem reflexionar sobre os recursos financeiros que serão envolvidos. O orçamento corresponde à contrapartida financeira das atividades previstas nos planos de ação elaborados para se concretizar a gestão estratégica. O processo da estratégia precisa contemplar estimativas de destinação de pessoas e de recursos materiais e técnicos e sua contrapartida financeira necessária para que sejam gerados os resultados aguardados. Das etapas do processo de gestão estratégica o orçamento é onde se estima e determina uma melhor maneira para os resultados e despesas atenderem as necessidades, características e objetivos organizacionais no período estipulado. O orçamento faz parte do Plano de Ação, e a sua elaboração vai de acordo com os objetivos, detalhamento em ações, prazos e previsão dos resultados, das receitas ou do retorno sobre o capital investido (TAVARES, 2007,p. 326).

No orçamento são calculadas funções e operações que envolvem todas as áreas da organização que possuam alguma necessidade de recurso financeiro para cumprir a sua respectiva ação. Abaixo serão listados exemplos, de acordo com Tavares (2007, p. 327).

- Produção: aquisição de matérias-primas, insumos, manutenção de equipamentos, mudanças de *layouts* e instalações;
- Pessoas: gasto com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e manutenção;
- Administração: gasto com serviços, instalações, materiais, equipamentos, processos e sistemas;
- *Marketing*: desenvolvimento e manutenção de posições de mercado, através de produtos atuais e novos, propaganda, distribuição, promoção e vendas.

Conforme as reais necessidades financeiras são postas em orçamento, é possível avaliar se há equilíbrio entre as necessidades apontadas e disponibilidade para sua alocação. O orçamento da empresa deve ser desenvolvido não apenas para prever e controlar o impacto financeiro de receitas e despesas, mas sim também para

cumprir determinadas funções na esfera organizacional, o orçamento pode ser útil para estas outras funções:

- Melhorar a informação, a comunicação e a coordenação interna;
- Melhorar a compreensão dos objetivos e das metas organizacionais;
- Identificar com maior clareza as responsabilidades sobre a aplicação de recursos e os resultados decorrentes;
- Permitir o aprimoramento do processo de gestão estratégica em todas as fases das operações;
- Indicar parâmetros de desempenho e padrões de avaliação e controle.
- O orçamento representa uma atividade maior do que somente lidar com gastos e receitas.

Apesar das estimativas de gastos e despesas para o controle, a exatidão na previsão da execução orçamentária vai depender também da natureza do empreendimento, sua característica de funcionamento e da habilidade e competência dos responsáveis de sua execução. Natureza do empreendimento: as empresas que possuem receitas próprias dependem de fatores mercadológicos externos. Características de funcionamento: dependerá da quantidade de produtos ou serviços ofertados, uma empresa pequena não consegue competir com uma melhor qualificada no mercado. Responsáveis pela execução: o conhecimento dos pormenores, detalhes envolvidos e objetividade na questão orçamentária podem contribuir para uma melhor precisão na ação (TAVARES, 2009, p. 329).

Para efetuar a gestão de finanças é necessário que entendamos alguns conceitos importantes e Dolabela (2006) explica bem esses conceitos:

- **Custos:** São gastos relativos ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços: são todos os gastos relativos à atividade de produção. Os custos podem ser divididos em custos fixos e custos variáveis.
- **Custos fixos:** São valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. São custos que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Exemplos: Aluguel, água, luz, pró-labore, telefone, etc.
- **Custos variáveis:** São valores monetários pagos para obter e utilizar recursos aplicados para produzir produtos ou serviços. Eles mantêm proporcionalidade

direta com a quantidade produzida. Se a produção aumenta, os custos variáveis aumentam. Exemplos: Matéria-prima para produção, embalagens, fretes, comissões sobre vendas, etc.

- **Mão-de-obra direta:** São aqueles valores referentes ao pagamento de mão-de-obra dos funcionários que lidam diretamente na área de produção e os encargos sociais que incidem sobre esses valores.
- **Mão-de-obra indireta:** É composta pelos gastos com pessoas que não trabalham diretamente na produção: diretores, gerentes, empregados das áreas de apoio, profissionais autônomos contratados para suporte das operações da empresa, etc. Encargos sociais e trabalhistas correspondentes aos pagamentos de pessoal indireto também devem ser somados para a obtenção do total de valores da mão-de-obra indireta.
- **Margem de contribuição:** É o valor que resta à empresa, depois de deduzidos da receita os custos dos produtos vendidos, comissões e impostos. Mede o quanto este valor “contribui” para cobrir os custos fixos, tais como aluguéis e salários. Obtêm-se a margem de lucro pela diferença entre receitas e custos variáveis.
- **Receitas:** São valores totais de entrada de dinheiro no caixa da empresa. As receitas estão divididas em receitas brutas e receitas líquidas.
- **Receita Bruta:** Receita bruta é o preço unitário multiplicado pela quantidade vendida do produto.
- **Receitas líquidas:** É a receita bruta menos as devoluções de produtos e os impostos pagos pela empresa.
- **Fluxo de caixa:** É a ferramenta adequada para se obter um bom controle financeiro de curto prazo. Consiste no acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa. O fluxo de caixa é uma ferramenta simples, que serve para mostrar se a empresa tem dinheiro para pagar suas contas.
- **Ponto de equilíbrio:** O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos, ou seja, alcançar lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo.
- **VPL (Valor Presente Líquido):** Para saber o retorno de um investimento, faz-se o seguinte raciocínio: se em 1998 fosse aplicado um valor de R\$ 10.000,00

em dinheiro à taxa de 18% ao ano, quanto seria o resultado em 2003, isto é, ao final de cinco anos? Esse cálculo exige uma equação exponencial, que uma máquina de calcular financeira processa imediatamente, fornecendo o valor de R\$ 22.877,00. O VPL segue o mesmo raciocínio, só que no sentido inverso, utilizando o mesmo exemplo o valor de R\$ 22.877,00 (em 2003), corresponde a qual valor atual (em 1998), com taxa de desconto de 18% ao ano. O valor presente seria de R\$ 10.000,00. O cálculo VPL é considerado uma técnica sofisticada de análise de investimentos, pelo fato de considerar o valor do dinheiro ao longo prazo.

- **TIR (Taxa Interna de Retorno):** É uma das técnicas mais usadas para a avaliação das alternativas de investimentos. Ela iguala o valor presente líquido (VPL) ao investimento inicial referente a um projeto. É a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do VPL, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário. O critério de decisão pela TIR é que se ela for maior que a taxa de retorno desejada, o projeto pode ser aceito, no caso de um plano de negócios.
- **Payback:** O *payback*, ou período de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o empreendedor recuperar o dinheiro aplicado no negócio. Os períodos de *payback* são geralmente usados como critério para a avaliação de investimentos propostos, indicando o tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial a partir das entradas de caixa. O amplo uso do período de *payback*, particularmente nas empresas pequenas, deve-se a facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo. Por ser visto como uma medida de risco, muitas empresas usam o período *payback* como critério de decisão ou como complemento para técnicas de decisão sofisticadas. Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seu investimento, maior sua possibilidade de perda. Portanto, quanto menor for o período de *payback*, menor será a exposição da empresa aos riscos.

3.7.4. GESTÃO DE PESSOAS

O desenvolvimento de pessoas não significa para a maioria dos sujeitos sua posição hierárquica dentro de uma empresa, mas sim pelo enriquecimento que uma tarefa lhe proporciona. Um colaborador não tem sua mudança de cargo de um dia

para o outro, primeiramente seu supervisor irá reconhecê-lo por seu desempenho e por sua habilidade. A supervisão e gerência passam a ter a sua própria identidade por ter conseguido bons trabalhos e pelo valor que adiciona à sua equipe. Neste sentido, o colaborador se sente motivado a ir à busca de novos desafios, então será o talento ao invés da hierarquia que fará pessoas assumir o papel de líderes na organização do futuro (TAVARES, 2007,p. 217).

Quando a empresa se torna bem-sucedida, a tendência é que as práticas que a levou a tal ponto sejam enraizadas. Este enraizamento da estratégia e dos processos pode trazer com o tempo consequências do tipo da inibição do pensamento para renovação estratégica. A redução da efetividade das estratégias atuais poderá ser constatada a partir da queda de participação da empresa no mercado e na competitividade (TAVARES, 2007, p. 217).

As pessoas são o ativo organizacional de maior valor e são capazes de imenso desenvolvimento. As pessoas querem contribuir para aquilo que consideram que tenham significado e propósito. Neste sentido, que se faz necessário a missão da empresa estar no entendimento dos colaboradores, para que todos caminhem na mesma direção. “O componente humano é a energia e o indicador da mudança” (TAVARES, 2007, p. 217). As atividades que utilizam tecnologias mecânicas necessitam de habilidades manuais e as que utilizam tecnologia informacional necessitam de habilidades intelectuais. As habilidades dos colaboradores devem ser analisadas à luz do papel que se pretende frente às estratégias escolhidas. Todos os envolvidos devem agregar valor ao desempenho de sua atividade na organização

Os principais subsistemas da Gestão de Pessoas são:

- -Recrutamento e seleção
- -Treinamento e desenvolvimento
- -Remuneração e motivação

Para Chiavenato (1995, p. 175) “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocuparem cargos dentro da organização.” Marras (2000 apud PIZOLOTTO, 2003, p. 737), afirma que “a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de gerenciamento de recursos humanos que tem por finalidade escolher, sob

metodologia específica o candidato que melhor se enquadra com o perfil traçado na organização”.

Segundo Chiavenato (1999) a Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos compõe o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Gil (2001, p. 17) define como “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”.

3.8. GESTÃO FAMILIAR

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), mais de 90% das empresas são familiares. Mesmo estas empresas sendo consideradas um dos principais pilares da economia, correspondendo a cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e 75% da força de trabalho, há pesquisas que mostram que de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30 sobrevivem a primeira sucessão e somente deste montante, cinco chegam à terceira geração (VANZOLINI, 2016).

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003) existem dois modelos de empresa familiar: um é o “unifamiliar”, quando a empresa se inicia por um membro da família na figura do fundador que se confunde com a figura do patriarca e dono do empreendimento; o segundo modelo seria o “multifamiliar”, quando se refere a uma empresa de um grupo de pessoas - colegas, amigos - podendo ter ou não vínculo familiar entre si, mas legam aos seus herdeiros um vínculo afetivo e societário que não é transferível para a próxima geração. Quando o empreendimento da família passa para a terceira geração têm-se dado por pressuposto que o sucesso da empresa desta família é a atenção que é dada aos seus rituais e valores e jamais colocar de lado suas opiniões por mais diferentes que sejam, para que as ideias venham crescendo em quantidade e qualidade (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Criar as formas, os procedimentos e uma cultura são um grande desafio para tornar o perfil de uma família em “família empresarial”, afinal é deste processo da transformação o ponto determinante se irá caminhar para o sucesso e continuidade

ou não. Os autores alertam ainda que cada geração deva capacitar-se para agregar valor àquilo que herdou além de trabalhar para que o empreendimento seja reconhecido e diferenciado no mercado. Quando se trata da segunda geração, acontece um vínculo societário através da herança do patrimônio em que os sujeitos não tiveram a oportunidade de escolherem quem seriam seus sócios e precisam aprender a lidar com a situação. Bernhoeft e Gallo atentam que um dos possíveis empecilhos se inicie em não alegar aos herdeiros a função de acionista da empresa e enfatizam somente delegações de funções da geração seguinte. “Sucesso não se restringe a encontrar alguém capacitado a ‘tocar os negócios’” (Bernhoeft e Gallo, 2003). Alguém deve continuar exercendo o papel de liderança e coordenação da família, assumir o poder e liderar a estrutura e o modelo necessários para administrar o capital na perspectiva de investidores, e também a qualificação competente para administrar o empreendimento e sua respectiva complexidade na relação com o mercado.

Cada empreendimento tem seu tempo. Uns amadurecem mais cedo, outros demoram um pouco mais, mas todos amadurecem. Todos os empreendimentos, independentemente de ser familiar ou não, estão sujeitos a uma mudança contínua de seus produtos, tecnologias, por influência dos ciclos econômicos, portanto precisam evoluir para se manterem firmes na competitividade. As empresas familiares em sua maioria se caracterizam por “negócio único”, por conta da pouca diversificação ao longo de seu tempo de vida, e então quando a empresa chega numa fase mais madura percebe que há a carência de uma vitalidade na atitude empreendedora podendo ser através de uma ação estratégica (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Um exemplo da atualidade do setor de bares e restaurantes brasileiros é o caso do Bar e Restaurante Mocotó, hoje sob a gestão de Rodrigo Oliveira sucessor do seu pai o “Seu Zé”. “A história do empreendimento se inicia quando José Oliveira de Almeida, do sertão pernambucano, nascido em 1938 vai para São Paulo - SP com 25 anos de idade ‘tentar’ a vida. Em 1973 junto de seus dois irmãos, montaram o empório “Casa do Norte Irmãos Almeida” na Vila Aurora e após um ano Seu Zé montou seu próprio bar na Vila Medeiros. O carro chefe era o caldo de mocotó, os clientes encontravam também os produtos típicos nordestinos, bem como, carne seca, farinha de mandioca, rapadura, bolachas e os queijos. Passou o tempo e a cartela de clientes só aumentava, quando foi inaugurada a filial do empreendimento

em 1979, em frente sua matriz. E em 1994 redefinem o negócio e dedicam-se apenas às refeições, deixando a atividade de empório de lado. Seu Zé conquistou a todos por sua simplicidade. A caminho da sucessão, a empresa em 2004 recebeu como seu gestor, Rodrigo Oliveira, como citado acima, o filho do Seu Zé. Rodrigo estava presente no ambiente desde seus 13 anos, auxiliando na louça, atendimento. Porém, Seu Zé gostaria de ver seus filhos formados e atuando em outra área. Rodrigo iniciou o curso de Engenharia Ambiental, mas foi seu pai ir para o sertão de Pernambuco que neste meio tempo ele trancou o curso e passou madrugadas adentro projetando reformas para o restaurante. Com a volta do seu pai vieram puxões de orelha e Rodrigo voltou a estudar, mas permaneceu no serviço. Na faculdade ficou amigo de um rapaz que cursava gastronomia. Então iniciou o curso de gastronomia e nele teve a oportunidade de estagiar com grandes chefs da cidade, para um aprofundamento na cozinha nordestina realizou viagem técnica visitando restaurantes, mercados e feiras livres do Nordeste. Além de ter rodado cerca de 30 mil quilômetros pelo Brasil atrás de cachaças. Segundo Rodrigo o segredo para o sucesso foi boa comida e hospitalidade, mesmo parecendo fácil, é necessária muita dedicação, talento e paixão. Este exemplo além de mostrar um caso de sucesso, é uma história para tornar-se inspiração de como pensar a sucessão e futuro de sua empresa, caso seja familiar.

4. Metodologia de Pesquisa

Este diagnóstico teve como base a utilização do método da “pesquisa exploratória”, que por sua vez tem por objetivo proporcionar uma aproximação com o problema, a fim de trazê-lo à tona e/ou constituir hipóteses. Segundo GIL (s/d) pode-se concluir que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento se torna então flexível, pois considera os mais diversos aspectos relativos ao fato estudado.

De acordo com a classificação da pesquisa exploratória, foram também utilizados: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al., 1967,p. 63 citado por GIL). Além da utilização de dados primários e secundários. Para a entrevista com os atores-chave

foi adotada o instrumental da pesquisa qualitativa, justamente por não se preocupar com a representatividade numérica e ter foco na compreensão de um grupo social, uma organização, entre outros. Segundo Minayo (2001 citado por GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 32) a pesquisa qualitativa trabalha com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

A observação também esteve presente na metodologia, dado que com a observação podemos captar detalhes que em uma entrevista não seja exposto, por exemplo. Uma faceta negativa da observação é que pode influenciar no comportamento dos observados. Por parte do observador, deve-se manter certo distanciamento e impessoalidade para que seu envolvimento direto não influencie nos resultados. A observação “[...] exige rigor e sistematização específicos, diferenciando-se da observação informal e denominando-se observação científica. Para esta última, tem-se um objetivo específico e a questão de pesquisa pode versar sobre os contextos sociais e influência dos mesmos sobre as relações humanas” (CANO; SAMPAIO, 2007. p. 3).

A observação serviu como base complementar à entrevista - certo que ambas são técnicas interativas. A entrevista direcionou para as observações e as observações possibilitaram um aprofundamento necessário para os resultados das entrevistas.

5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.1. APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O Restaurante Mariscão atua no setor de alimentos e bebidas, ofertando refeições *à la carte*, porções, lanches e bebidas em geral. O empreendimento está sob a gestão da família “Alves” desde o dia 15 de novembro de 1987, há 30 anos. Antes, o restaurante já existia há cerca de 10 anos, sob outra direção, que não pertenciam à família. A tipificação do Restaurante se encaixa no perfil “tradicional”, devida às características de cardápio extenso, público eclético e decoração e louças simples.

O casal Selmo e Salete Alves e seus sete filhos residiam em Curitiba – PR e já trabalhavam no ramo, atuavam num restaurante no bairro do Capão Raso em Curitiba. Além disso, Selmo trabalhava como caminhoneiro, porém, já não estavam contentes com a situação, decidiram conhecer a cidade de Matinhos – PR a fim de encontrar algum comércio à venda. Havia uma amiga da família que morava em Matinhos, e ao chegarem ao litoral ela avisou sobre um restaurante que estava à venda. Chegando ao estabelecimento, tiveram uma surpresa, pois o proprietário do restaurante era um amigo de longa data da família, conversaram e fecharam negócio. A compra do restaurante foi realizada com o caminhão de Selmo, “Vila”, o amigo antigo, aceitou a proposta em nome da parceria e da amizade.

A gestão do restaurante Mariscão teve três fases. A primeira fase foi a gestão operacionalizada pelo casal, onde conseguiram cativar clientes – que se tornaram amigos, pelo modo simples e informal, sempre dispostos a uma conversa amigável e até os dias de hoje esses amigos frequentam o estabelecimento e levam consigo seus familiares. A gestão com a participação de Selmo durou por 11 anos, quando por motivos de doença veio a falecer em 1998.

Logo após seu falecimento, houve um momento crítico para a decisão da escolha de quem da família iria assumir a gestão com Salete. Nessa segunda fase fica nítido a falta de planejamento para uma sucessão e o despreparo dos filhos para assumirem a responsabilidade. O primeiro sucessor foi Carlos, esposo de Simone, filha do casal, juntamente com Salete, mas ainda inexperiente, tiveram problemas financeiros em função das obrigações tributárias. Depois de um tempo entrou Silvana, filha de Salete, para gerir o restaurante por um tempo determinado. Quando saiu, ela abriu o restaurante “Marisquinho”, servindo refeições por quilo. E Carlos retornou às atividades na gestão, porém até então os gargalos referentes às obrigações tributárias permaneciam.

Em 2005, o Mariscão entrou em uma terceira fase. Esta é a fase em que Salete chegou à decisão de que a gestão seria realizada somente pelos filhos e que ela receberia um salário fixo por mês. A cada dois filhos, seriam seis anos. Dado que são sete filhos, a última gestão ficou para três. Assim, os novos gestores seriam Sandra e Simone, sendo que a segunda continuou representada por seu esposo Carlos. Nesta temporada de 2005 houve uma mudança significativa no restaurante. O bar do

restaurante tinha o seu balcão para o atendimento direto par a calçada, e isto não estava favorecendo o estabelecimento. O balcão para o atendimento foi passado para dentro do restaurante, evitando aglomerado de pessoas na calçada. Após seis anos entraram Sergio e Silvana que permaneceram até o final de fevereiro de 2016. E no dia primeiro de março de 2016 iniciou a gestão de Celio, Silvio e Solano os atuais gestores do Restaurante Mariscão com quem estamos realizando este diagnóstico organizacional.

5.2. PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELO EMPREENDIMENTO

O Restaurante Mariscão possui em seu cardápio uma diversidade para a escolha das refeições. Os pratos variam de frutos do mar, carne branca ou vermelha, há moquecas, porções e lanches. O serviço é a modo *à lá carte*. A maioria dos pratos tem como base de acompanhamento: salada, farofa, arroz, feijão, macarrão, batata e banana a milanesa, molho de camarão e pirão de peixe. Além das refeições que servem de duas a três pessoas adultas, o restaurante oferece a seus clientes a opção do prato executivo, o modo do serviço é o mesmo, porém são dimensionados para uma pessoa, bem como, a opção da refeição em embalagem para marmita. Como o estabelecimento se localiza no centro comercial de Matinhos, esta última opção tem uma boa procura pelos trabalhadores da região central.

5.3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

5.3.1. MACROAMBIENTE

5.3.1.1. Aspectos Demográficos

Segundo dos do IBGE 2016, a cidade de Matinhos possui uma população estimada em 33.024 pessoas. A seguir na Tabela 01 dados da população de Matinhos, relativos ao Censo 2010.

TABELA 01: POPULAÇÃO RESIDENTE – 2010

Localidade	Variável	2010
Matinhos	População residente	29.428

FONTE: IBGE, 2010.

Outro dado importante a ser analisado é quanto ao número de domicílios particulares permanentes. Como demonstrado na Tabela 02, Matinhos possui 9.761 domicílios ocupados.

TABELA 02: DOMICÍLIOS PARTICULARES PERMANENTES – 2010

Localidade	Variável	2010
Matinhos	Domicílios particulares permanentes	9.761

Fonte: IBGE, 2010

Apesar dessa quantidade de domicílios ocupados, o IBGE mostra um número duas vezes maior de domicílios de uso ocasional. Na Tabela 03 verificamos que existem 21.411 domicílios de uso ocasional no município de Matinhos, isso se dá pelo fato do município estar localizado em área litorânea, e possuir o perfil do turismo de segundas residências.

TABELA 03 – DOMICÍLIOS PARTICULARES DE USO OCASIONAL – 2010

Localidade	Variável	2010
Matinhos	Domicílios particulares de uso ocasional	21.411

FONTE: IBGE, 2010

5.3.1.2. Aspectos Econômicos

Segundo a Abrasel (2017), apesar da previsão de uma leve melhora no setor de alimentação fora do lar, o início deste ano ainda é preocupante, onde 33% das empresas estão operando no vermelho.

O presidente da Abrasel, Paulo Solmucci conta que desde o quarto trimestre de 2014 a fatia de companhias do ramo no vermelho cresceu de forma surpreendente, atingindo seu ápice no terceiro trimestre do ano de 2016. Naquele ano 39% dos estabelecimentos operavam no prejuízo. Na última pesquisa, referente ao quarto semestre de 2016, o movimento começou a modificar, injetando um otimismo moderado no setor. A expectativa para este ano, por exemplo, é que a recuperação da rentabilidade das empresas continue. "Até o final de 2017, se não houver nenhuma mudança drástica de custos, se espera que a fatia de companhias operando com prejuízo caia para 20% a 25%", afirma. Solmucci relata ainda que os fechamentos de bares e restaurantes devam continuar ocorrendo pelo menos durante o primeiro semestre deste ano (2017). O presidente do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (Ibevar), Claudio Felisoni, concorda que "este ano vamos continuar assistindo um número alto de fechamentos de empresas, ainda que a um ritmo menor do que o visto no ano passado". Apesar de demonstrar preocupação com a perspectiva de mais fechamentos de lojas no ano, Solmucci, da Abrasel, pondera que a diminuição da oferta acaba favorecendo as empresas que se mantêm no mercado. "As que sobreviverem devem se beneficiar do cenário" finaliza. (PAULO SOLMUCCI, ABRASEL, 2016).

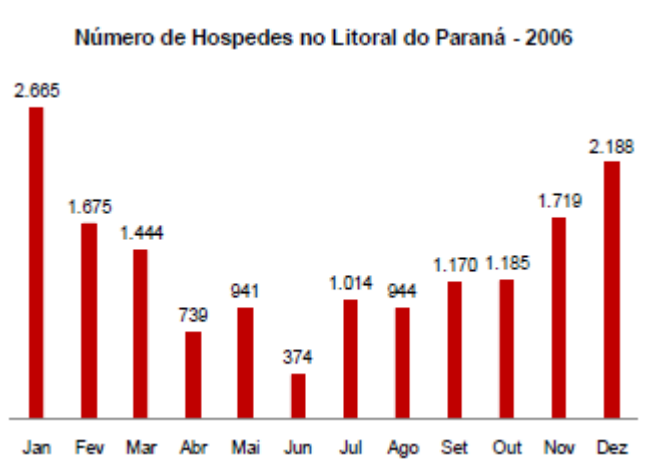
O desemprego, que em 2016 atingiu 11,8% da população ocupada e afligiu 12 milhões de brasileiros, continua em 2017, segundo os analistas. O aumento do emprego é um dos últimos passos da ainda incerta recuperação da economia. O que está ocorrendo neste ano é o aumento da informalidade nas empresas. (O Globo, 2016)

Apesar desse quadro de desemprego no Brasil, o estado do Paraná vem mostrando um quadro diferente. Segundo o (IPARDES, 2017), pelo quarto mês consecutivo, o Paraná registrou resultado positivo no emprego formal, com um saldo de 6.742 empregos em abril, conforme mostram dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) pelo Ministério do Trabalho. Com isso, o Paraná fechou o quadrimestre com saldo (diferença entre contratações e demissões) positivo de 22.803 vagas. As contratações do setor de serviços e da indústria da transformação puxaram o resultado.

No mesmo período do ano passado, o Paraná registrou um saldo negativo de 5.994 vagas. “Esses dados mostram uma tendência de retomada. Se mantidas as atuais condições, devemos ter mais saldos positivos nos próximos meses”, diz Suelen Glinski Rodrigues dos Santos, economista do Observatório do Trabalho, da Secretaria da Justiça, Trabalho e Direitos Humanos. (IPARDES, 2017).

Além disso, em relação ao litoral do Paraná, um fator que influencia na economia dos municípios litorâneos é a sazonalidade, conforme demonstrada no Gráfico 01 abaixo:

GRÁFICO 01: NÚMERO DE HOSPEDES NO LITORAL DO PARANÁ - 2006



Fonte: SETU, 2006

A Sazonalidade impacta diretamente no nível de emprego e desemprego ao longo do ano, no grau de retorno anual de capital, ou seja, nos ganhos ao longo dos anos, na política de fixação de preços, que tende a cobrar preços mais elevados na alta temporada, para compensar possíveis prejuízos na baixa temporada. Esses fatores além de comprometerem o desenvolvimento da atividade turística, impactam no nível de desenvolvimento econômico dos municípios litorâneos. (PDITS, s/d).

TABELA 04: RENDIMENTO MÉDIO DO MUNICÍPIO DE MATINHOS.

Localidade	Variável	2015
Matinhos	Rendimento Médio (RAIS) – Total (R\$1,00)	1.660,76

Fonte: Ipardes, s/d.

Segundo o Ipardes, como mostra a tabela acima, o rendimento médio do município de Matinhos no ano de 2015 foi de R\$1.660,76. Isso mostra aumento significativo comparado ao ano de 2012 que era de R\$1.266,53.

5.3.1.3. Aspectos Legais e políticos

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2004), órgão que regula a atividade de alimentos e bebidas no Brasil, através da Resolução RDC nº 216, estabelece algumas normas de boas práticas para Serviços de Alimentação. Dentre eles estão:

- Tipo de edificação e as instalações, que devem ser projetadas de forma a possibilitar um fluxo ordenado e sem cruzamentos em todas as etapas da preparação de alimentos e a facilitar as operações de manutenção, limpeza e, quando for o caso, desinfecção.
- Higienização de instalações, equipamentos, móveis e utensílios.
- Controle integrado de vetores e pragas urbanas.
- Sistema de abastecimento de água, lembrando que deve ser utilizada somente água potável para manipulação de alimentos.
- O estabelecimento deve dispor de recipientes identificados e íntegros para o manejo dos resíduos, de fácil higienização e transporte, em número e capacidade suficientes para conter os resíduos.
- O controle da saúde dos manipuladores (funcionários) deve ser registrado e realizado de acordo com a legislação específica.

- Os serviços de alimentação devem especificar os critérios para avaliação e seleção dos fornecedores de matérias-primas, ingredientes e embalagens.
- O transporte dos insumos deve ser realizado em condições adequadas de higiene e conservação.
- As matérias-primas, os ingredientes e as embalagens utilizados para preparação do alimento devem estar em condições higiênico-sanitárias adequadas.
- Os alimentos preparados mantidos na área de armazenamento ou aguardando o transporte devem estar identificados e protegidos contra contaminantes. Na identificação deve constar, no mínimo, a designação do produto, a data de preparo e o prazo de validade.
- As áreas de exposição do alimento preparado e de consumação ou refeitório devem ser mantidas organizadas e em adequadas condições higiênico-sanitárias.

5.3.1.4. Aspectos Tecnológicos

Segundo Yabe (2011) o mercado da alimentação vem registrando mudanças graças aos investimentos em sistemas eletrônicos de gestão e controle da produção da comida até a mesa do cliente. Além da facilidade de gerenciamento, os novos *softwares* usados no setor também permitem diminuir o desperdício na produção e desenvolver novas formas de relacionamento entre os restaurantes e seus clientes. Algo que vem sendo desenvolvido segundo o autor é o uso de *tablets* e outros dispositivos móveis como cardápios ilustrativos, a ideia é o cliente chegar a um restaurante e fazer o pedido utilizando um *tablet* disponível à mesa conectado ao servidor central. Acredita-se que pode ser uma questão de tempo para algumas redes de lanchonetes adotarem tal prática.

De acordo com o Empreendedor (2015), um sistema chamado Livro de Reservas está sendo uma tecnologia utilizada recentemente para manter as mesas ocupadas em muitos restaurantes. Esse sistema organiza reservas por meio de um

site do restaurante, auxiliando na gestão. Essa tecnologia é gratuita e basta estar conectado para controlar todo o movimento do restaurante. O livro de reservas já é utilizado por 1.300 restaurantes e foi escolhido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, por meio do programa *Start-Up* Brasil para ganhar incentivos de desenvolvimento.

Segundo a estimativa de Amilcar Chaves co-fundador do iRestaurante mais de 80% dos usuários de celulares usam aplicativos para busca de restaurantes (SEBRAE, 2015).

Já existem muitos aplicativos disponíveis, a maioria gratuitos, com diversas funcionalidades como: aplicativos que ajudam o cliente a procurar bares e restaurantes a partir de critérios estabelecidos, aplicativos que possibilitam o cliente acompanhar em tempo real o seu extrato de pedidos e o valor da conta, outros ainda que facilitam a divisão de contas pelos clientes possibilitando o consumo em tempo real, cardápios eletrônicos, pagamento pelo celular, entre outros (SEBRAE 2015).

Tecnologias relacionadas à reputação do estabelecimento precisam ser observadas pelos proprietários de restaurantes. O *TripAdvisor* por exemplo, que é uma ferramenta virtual disponibilizada em formato de website e aplicativo para celulares, possibilita o cliente saber onde fica o restaurante, verificar as avaliações feitas por outros clientes, sendo livre para também acrescentar suas próprias avaliações (SEBRAE, 2015).

5.3.1.5 Aspectos Culturais

De acordo com o estudo do Sebrae (2016), os hábitos alimentares tem passado por mudanças com o passar do tempo, devido ao aumento da população urbana, do indicador de escolaridade, do poder de compra, das mulheres no mercado de trabalho, do envelhecimento da população, entre outros, trazendo modificações diretas nas percepções, e consequentemente nas preferências e escolhas do que será consumido.

Devido ao crescimento da expectativa de vida da população brasileira, muitas descobertas científicas relacionadas a doenças e tipos de dietas vêm proporcionando o surgimento e aumento de segmentos de consumo, como alimentos funcionais, nova geração de produtos naturais e para dietas e controle de peso (SEBRAE, 2016).

Outra tendência nesse sentido é tendência do “sem desperdício”, onde consumidores e empresas vão reduzir o desperdício dos alimentos, reutilizando caules, cascas e tudo que tradicionalmente seria descartado. O impulso para esta mudança será a vontade de consumir com mais consciência ambiental e social.

Um dado importante diz respeito às estruturas das famílias brasileiras que estão passando por mudanças devido ao crescimento do número de domicílios de pessoas solteiras e de casais sem filhos. Aspectos que precisam ser levados em conta nesse caso são atendimentos rápidos, estabelecimentos com localização acessível e facilidade no pagamento (SEBRAE, 2016).

5.3.2. MICROAMBIENTE

5.3.2.1. Mercado Consumidor

Segundo o Censo IBGE 2010, o Restaurante Mariscão está inserido numa área que possui uma ocupação de 1,1% de população em relação ao restante do município de Matinhos. Apesar disso, o restaurante está localizado no Centro de Matinhos, alcançando pessoas que trabalham no entorno do restaurante.

O Município possui 9.761 domicílios ocupados. Apesar dessa quantidade de domicílios ocupados, o IBGE mostra um número pelo menos duas vezes maior de domicílios de uso ocasional. Existem 21.411 domicílios de uso ocasional em Matinhos, isso se dá pelo fato do município estar localizado em área litorânea. Este perfil de município está sujeito a uma forte sazonalidade, sendo que a alta procura se encontra na temporada de verão. Segundo uma pesquisa do PDTIS (p. 46, s/d) a procura maior dos turistas que vão ao litoral paranaense, seria relacionada ao “Sol e Praia”, atrativo que se encontra em Matinhos. Segundo dados do Iparde, o rendimento médio do Município no ano de 2015 foi de R\$1.666,76. Isso mostra um aumento significativo comparado ao ano de 2012 que era de R\$1.266,53.

5.3.2.2. Concorrência

É importante conhecer os concorrentes para saber onde dar ênfase na estratégia da empresa, assim identificar os pontos fortes e fracos de cada concorrente (JOVEM EMPREENDEDOR, 2010).

Foram identificados os principais concorrentes do Restaurante Mariscão. No Quadro 05 abaixo eles são apresentados bem como suas características:

QUADRO 05 – QUADRO DOS CONCORRENTES DO RESTAURANTE MARISCÃO E SUAS RESPECTIVAS CARACTERÍSTICAS

Concorrentes à lá carte	Horário de atendimento	Observações	Endereço e distância com o Restaurante Mariscão
Restaurante Pachekinho	Terça a quinta: 11:00 as 16:00 Sexta a domingo: 11:00 as 22:00	Utiliza Redes Sociais para promoções	Rua Bandeirantes 159 – Centro 350 metros de distância
Restaurante Pilequinho	Terça a segunda: 11:00 as 23:00	Atua há 31 anos. Utiliza Redes Sociais.	Av. Paranaguá, 196 - Bom Retiro 700 metros de distância
Restaurante La Bodeguita	Terça a segunda: 11:00 as 23:00	Atua há 21 anos. Utiliza Redes Sociais e rádio de Paranaguá para promoções. Serve também comida oriental.	Av. Paranaguá, 6000 – Betaras 6,6 Km de distância
Restaurante Porto Campelo	Quinta, sexta e domingo: 19:00 a 0:00 Sábado: 12:00 as 16:00 19:00 a 00:00	Indicado para eventos. Possui site	Centro, R. Valdir Müller, 334 700 metros de distância
Restaurante Casa do Camarão	Segunda a segunda 12:00 as 23:00	Conhecido por restaurante de frutos do mar	Av. Atlantica, 2010 2,8 Km de distância
Restaurante Sakura	Quarta a segunda 11:00 as 22:00	Atua há mais de 30 anos.	Rua Cianorte, 157, Centro 1,9 Km de distância
Restaurante Tia Luiza	Terça a domingo 11:00 as 23:00	Atua há 37 anos.	Rua Assis, 280, Caiobá 3,6 Km de distância
Restaurante Flórida	Terça a domingo 11:00 as 15:00 19:00 as 22:30	Utiliza Redes Sociais. Serve também comida oriental	Av. Paranaguá, 4346, Baln. Florida 4,8 Km de distância
Restaurante e Pizzaria Moreninha	Segunda a quarta 11:00 as 22:00	Atua há 43 anos	Tv. Morena, 10, Centro 350 metros de distância

	<p>Quinta a sábado 11:00 as 00:00</p> <p>Domingo 11:00 as 23:00</p>		
Restaurante Kyrila's	Sábado e domingo	Atuando desde 1960	Avenida Maringá, 37, Centro 290 metros de distância
Restaurante Maestro Caramelo	<p>Segunda a sexta 11:00 as 18:00</p> <p>Sábado: 11:00 as 16:00</p>	Serve refeição e café.	Rua da Fonte, 511, Centro 450 metros de distância
Restaurante Casarão	<p>Segunda a quinta 11:00 as 21:00</p> <p>Sexta a domingo 11:00 as 23:00</p>	Hotel e Restaurante. Atua há 43 anos.	Rua Reinoldo Sheffer, 4, Centro 150 metros de distância
Restaurante Athenas	<p>Segunda a quinta 11:00 as 23:00</p> <p>Sexta a domingo 11:00 as 23:00</p>	Não há informações na internet	Rua das Sereias, Centro 150 metros de distância
Restaurante Coco Verde	Segunda a domingo 11:00 a 01:00	Utiliza Redes Sociais	Rua Londrina, nº 5, esquina com Avenida Atlântica 1,8 Km de distância
Restaurante Canoa Quebrada e Sushi Caiobá	Segunda a domingo 10:00 a 01:00	Utiliza Redes Sociais. Serve também comida japonesa	Avenida Atlântica, 876 1,8 Km de distância
Concorrentes buffet por quilo	Horário de atendimento	Observações	Endereço e distância com o Restaurante Mariscão
Restaurante e Pizzaria Da Bisa	Segunda a domingo 11:00 as 23:45	Serve almoço, sopas, pizzas. Utiliza Redes Sociais	Rua Itapora, 164, centro 350 metros de distância
Restaurante e Pizzaria Sul Chef	<p>Segunda a sábado 11:00 as 14:00 18:30 as 23:30</p> <p>Domingo 18:30 as 23:00</p>	Buffet livre por R\$10,00	Rua Maringá, centro 330 metros de distância
Restaurante e Confeitaria Delicias da Mara	<p>Segunda a sexta 07:00 as 19:00</p> <p>Sábado 07:00 as 18:00</p>	Serve almoço, doces e salgados, e café. Utiliza Redes Sociais	Rua Bandeirantes, 87, centro 350 metros de distância
Restaurante Cascavel	Segunda a domingo 11:00 as 15:00	Buffet livre por 14,99.	Rua da Fonte, 554, centro 500 metros de distância
Restaurante Amélia	Segunda a domingo 10:00 as 21:00	Buffet em Panela de barro	Rua da Fonte, 455, centro 400 metros de distância

Bistrô Vida Mansa	Segunda a domingo 11:00 as 02:00	Música ao vivo. Opções de chopp. Utiliza Redes Socias	Avenida Augusto Blitzkow 3,6 Km de distância
Restaurante Paraíso	Segunda a domingo 11:30 as 15:00	Não há informações na internet	Avenida Prefeito Dr Roque Vernalha, 95, centro 290 metros de distância
Restaurante Pappi's	Domingo a segunda 11:30 as 15:00	Rede conhecida	Rua J Mesquita, 40, centro 110 metros de distância
Cantina do Nono	Segunda a domingo 10:00 as 23:00	Serve buffet e massas	R. Ernesto Postarek, 6, centro 290 metros de distância
Café do Seo Manoel	Segunda a domingo 11:30 as 15:00	Refeições e Café	Rua da Fonte, 269, centro 230 metros de distância

FONTE: Das autoras, com base em pesquisa empírica, *Facebook* e *TripAdvisor*, 2017

Sobre os concorrentes indiretos do Restaurante, foi realizada uma busca dos estabelecimentos próximos ao Mariscão, incluindo pizzarias, lanchonetes e bares, conforme Quadro 6.

QUADRO 06 – CONCORRENTES INDIRETOS DO RESTAURANTE MARISCÃO E SUAS RESPECTIVAS CARACTERÍSTICAS

Concorrentes indiretos	Horário de atendimento	Observações	Endereço e distância com o Restaurante Mariscão
Pizzaria O Sobrado	Quarta a segunda 18:30 as 00:30	Massas em geral; Rodízios	Rua Itaporã nº 347 400 metros de distância
Rei dos Salgados	Segunda a domingo 09:00 as 18:00	Salgados e bebidas	Av. Pref. Dr. Roque Vernalha Em frente ao restaurante
Pizzaria Bonna	Segunda a domingo 18:30 as 00:00	Pizzaria e choperia	Valdir muller ,156 centro 550 metros de distância
Gourmet Litoral	Segunda a domingo 07:00 as 21:30	Panificação e Confeitaria. Desde 2008.	Rua da Fonte, 522, Centro 450 metros de distância
Pé de Suco	Segunda a sábado 10:00 as 18:00	Linha light	Avenida Maringá, 193, centro 140 metros de distância

Overdoce Doceria	Segunda a sexta 11:00 as 18:00 Sábado e domingo 12:00 as 20:00	Cafés sobremesas	Rua Jacinto Mesquita, 40, centro 110 metros de distancia
PicNic Delicias	Segunda a quinta 11:30 as 19:30 Sexta 11:30 as 18:00 Sábado 11:30 as 16:30	Fondue, vegetariana Cartão fidelidade Grupo no <i>WhatsApp</i> para promoções	Rua Léa Vialle Cury, 223 Matinhos 150 metros de distância
Subway	Segunda a domingo 11:00 as 23:00	Franquia	Rua Lea Vialle Cury, 59, centro 140 metros de distância
Celeiro da Gula	Segunda a sábado 7:30 as 19:00	Café	Rua Albano Muller, 188, centro 270 metros de distância
Companhia da Pizza	Segunda a domingo 17:30 as 00:00	Filial Reclamação	Rua Bandeirantes, 36, centro 290 metros de distância
Bababar	Terça a domingo 17:00 a 01:00	Atrações musicais	Avenida Atlância, centro 600 metros de distância
Choppão Caiobá	Quarta a segunda 06:30 as 00:00	Panificadora com Bar Atrações musicais Promoções de chopp	Av JK de Oliveira, 2500, Caiobá 3,4 Km de distância
Public Bar	Terça a domingo A partir das 19:00	Atrações musicais Promoção de chopp	Avenida Curitiba, Bom Retiro 1,7 Km de distância
Beer House	Segunda a domingo 10:00 as 00:00	Atração musical Promoção de chopp	Avenida Atlantica, Caiobá 3,7 Km de distância

FONTE: Das autoras, com base em pesquisa empírica, *Facebook* e sites de informações, 2017

Devido ao restaurante estar localizado no centro comercial da cidade, muitos trabalhadores opta pela marmita no horário de almoço. Elencamos os concorrentes mais próximos da Avenida Roque Vernalha que oferecem este produto. As informações foram obtidas via telefone, somente de um estabelecimento foi fácil obter informações via *Facebook*.

QUADRO 07 – QUADRO DE CONCORRENTES DO RESTAURANTE MARISCÃO QUE OFERECEM MARMITA

Restaurante	Observações
Delícias da Mara	Encontra-se informações facilmente disponíveis em Rede Social. Valor R\$ 13,00.
Sul Chef	Informação sobre a marmita obtida via telefone. O atendimento foi por um “alô”, o que confunde se você realizou a ligação correta (para um restaurante). O atendente foi simpático e passou as informações solicitadas. Fazem entrega de marmitas, com taxa de R\$3,00. Há duas opções de marmita: média por R\$10,00 e grande por R\$12,00. Caso você vá ao estabelecimento poderá montar sua própria marmita.
Da Bisa	Informação sobre a marmita obtida via telefone. O atendente passou as informações solicitadas, pouca simpatia. Marmita pequena R\$14,00 e a grande por R\$15,00.
Cascavel	Informação sobre a marmita obtida via telefone. Os valores são R\$10,00 a marmita pequena sem salada, R\$12,00 pequena com salada, R\$14,00 grande com salada.
Paraíso	Informação sobre a marmita obtida via telefone. Atendimento simpático. Preço único por R\$15,00 com salada.
Seo Manoel	Informação sobre a marmita obtida via telefone. Atendimento excelente. Marmita no valor de R\$ 16,00 acompanha um tipo de carne, arroz, legumes, salada e sobremesa. E no valor de R\$20,00 são com dois tipos de carne e a base de acompanhamento é a mesma.

FONTE: Das autoras, com base em informações obtidas via telefone e *Facebook*, 2017.

IMAGEM 01 – MARMITA GRANDE – RESTAURANTE MARISCÃO



FONTE: Das autoras, 2017.

Depois de colher informações dos concorrentes diretos, indiretos e dos que fornecem marmita, obtidas em visita ao local, por telefone ou via informações do site da empresa, torna-se possível fazer uma análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes.

a) Concorrentes diretos

Pontos Fortes

- i) De modo geral, a maioria dos restaurantes faz a utilização de **Redes Sociais**, o que gera uma aproximação com o cliente, é uma forte ferramenta para a promoção do estabelecimento. Nestas páginas, em especial o *Facebook*, são realizadas promoções e sorteios de jantares, e divulgação das atividades. Através de visita aos locais, percebemos que alguns se destacam pela utilização de **uniforme** completo dos garçons. Além da formalidade na vestimenta, em alguns dos restaurantes *a lá carteos* garçons ficam dispostos em frente ao estabelecimento com o cardápio em mãos para a abordagem, como foi o caso do Restaurante Coco Verde.
- ii) **Variedade** no cardápio. A Pizzaria da Bisa, Cantina do Nono, Pizzaria O Sobrado são restaurantes concorrentes que abrangeram seu cardápio para sopas, refeições, lanches e rodízio de massas. Essa variedade pode tanto ser um ponto forte por existir a possibilidade de agradar os paladares diversos de uma família. como também foi observada a procura por comida oriental, e se torna um ponto forte para os poucos que oferecem este produto.

Pontos Fracos

- i) Dificuldade para encontrar **informações** de alguns estabelecimentos via internet, e atendimento telefônico informal, foram itens observados principalmente no Restaurante Tia Luiza, Restaurante e Pizzaria Moreninha, Restaurante Kyrila's, Restaurante Athenas, Restaurante Amélia e Bar Bababar.
- ii) **Preço** muito abaixo do preço ofertado no mercado podendo gerar dubiedade, foi encontrado no Restaurante e Pizzaria Sul Chef.

b) Concorrentes indiretos

Pontos Fortes

- i) Entretenimento com **música ao vivo** mais de uma vez por semana.
- ii) **Promoções** em Rede Social de sorteios.
- iii) Dias específicos com **preços baixos** na cerveja ou chopp. Os itens i; ii e iii encontram-se no Choppão e Bababar.
- iv) Produtos de linha **natural e/ou vegetariana**, encontra-se no PicNic Delícias e Pé de Suco.

Pontos Fracos

- i) Alguns não possuem **informações** de horário de atendimento na internet e no local, como exemplo, o Bababar.

c) Concorrentes marmitas

Pontos fortes

- i) Facilidade para encontrar **informações** de um estabelecimento via *Facebook*, são destacadas pelo restaurante Delícias da Mara e Seo Manoel.
- ii) Excelente **atendimento** via telefone, unido à sua página no *Facebook* muito bem organizada encontrou-se no restaurante Seo Manoel.
- iii) O restaurante da Bisa e o restaurante Sul Chef, realizam **entrega**, com taxa.

Pontos fracos

- i) Como as consultas sobre as marmitas de modo geral foram via telefone, ao perceber que era somente uma consulta do preço e o que continha na marmita, o atendente não manteve sua **simpatia**, ponto fraco destacado para o restaurante da Bisa.

Para finalizar as opiniões referentes aos restaurantes, retiramos informações do site *TripAdvisor*¹. Da lista dos restaurantes mais bem pontuados, em primeiro lugar tem-se o La Bodeguita com 199 avaliações, de forma geral com elogios. O Restaurante Mariscão aparece em 11º lugar nas pontuações. As avaliações apresentam também de forma geral elogios, à comida, ao *chopp* (caneca gelada) e ao ambiente em si. Segue no Quadro 08 o *ranking* dos dez restaurantes que segundo os usuários do *Trip* disseram ser os melhores de Matinhos.

QUADRO 08 – RANKING DOS MELHORES RESTAURANTES SEGUNDO USUÁRIOS DO TRIPADVISOR

La Bodeguita
Sítio Sambaqui
Bistrô Vida Mansa
Sakura
Porto Campelo
Tia Luiza
Casa do Camarão
Flórida
Pachekinho

FONTE: *TripAdvisor*, junho 2017.

Dos Restaurantes citados acima nenhum possui “cinco estrelas”, somente o Bistrô Vida Mansa (3º lugar) e Sítio Sambaqui (2º lugar), segundo as avaliações dos usuários merecem “quatro estrelas e meia” os demais restaurantes da lista incluindo o Restaurante Mariscão possuem “04 estrelas” em suas avaliações.

5.3.2.3. Fornecedores

Os estabelecimentos de alimentos e bebidas em Matinhos recebem devido suporte para sua necessidade. No caso do Restaurante Mariscão possui mais de um fornecedor para cada tipo de produto, alguns são de Curitiba e região metropolitana, e somente para os frutos do mar e itens mais básicos, como por exemplo, produtos de limpeza, são do litoral. As condições de pagamento que o Mariscão utiliza é a vista ou

¹O TripAdvisor é um site de viagens, cujo foco é ajudar os viajantes a prepararem suas viagens, por isso o investimento nas avaliações dos estabelecimentos prestadores de serviços na cadeia do turismo. *Link* para o site: <https://www.tripadvisor.com.br>

boleto para 07 ou 14 dias. Devido aos longos anos de relacionamento, isso dá a vantagem para trocas, reclamação, ou um pedido especial. Um momento delicado é durante a temporada de verão, quando a cidade recebe milhares de turistas e visitantes, mas referente às entregas dos produtos, este fato não se torna um empecilho. Os fornecedores realizam as entregas todos os dias, como é o caso das carnes.

5.4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

5.4.1 Marketing

Segundo Mario Persona, bares e restaurantes não são estabelecimentos que vendem (somente) comida e bebida, são lugares que oferecem algo a mais. Ele ainda diz que “se as pessoas vão a bares e restaurante é porque desejam algo mais. Esse algo mais varia, podendo ser um momento de descontração, um ambiente acolhedor, a companhia de amigos ou até mesmo o desejo de ver e ser visto” (PERSONA, M.,2008).

O público alvo do Mariscão durante o ano além dos moradores, e trabalhadores do centro comercial de Matinhos, está fortemente ligado aos que possuem a cidade como segunda residência, e na temporada de verão se estende aos turistas.

Para saber o que motiva os clientes a frequentarem o Restaurante Mariscão foi realizada uma entrevista com 04 clientes novos e 04 clientes mais antigos, que frequentam o restaurante a mais de 20 anos. A entrevista foi realizada no mês de maio de 2017. Os entrevistados possuem Matinhos como sua segunda residência, somente um é morador da cidade. A renda destes entrevistados varia de dois salários mínimos a 32 salários mínimos. Estes clientes refeições mais de uma vez por semana fora de casa, no mínimo há um cliente que se alimenta fora de casa todos os dias.

E sobre o que os motiva a frequentar o Mariscão? 60% dos entrevistados afirmaram ser para encontrar amigos, conversar, 20% diz ser porque se sente bem no ambiente e 20% para comer frutos do mar e comida caseira. Referente ao ambiente em si as pessoas dizem se sentirem a vontade, um entrevistado disse que no

restaurante ele pode levar sua esposa e seu filho para beber um chopp porque mesmo assim permanece o clima de “família”, diferente do que é em outros bares.

Foram entrevistados clientes que frequentam há mais de 10, 20 anos o estabelecimento, e sobre se sentiram alguma diferença ao longo dos anos, a resposta foi que a qualidade da comida permaneceu a mesma, houve mudanças positivas no interior do ambiente, o atendimento muito parecido, para eles não houve impacto negativo durante os processos de mudanças. E como sugestão, foi sugerida música ao vivo mais vezes (em baixa temporada são duas vezes ao mês) e uniforme padrão aos funcionários (atualmente só há camisa).

PRODUTO

Abaixo se encontra a relação de todos os itens presentes no cardápio do Mariscão, ao todo são 100 itens, incluindo as opções de porções extras.

QUADRO 09 – OPÇÕES DE REFEIÇÕES DISPONIBILIZADAS NO CARDÁPIO DO RESTAURANTE MARISCÃO

Quantidade de pratos completos e sua base	-Doze variedades de pratos de peixe -Quatro variedades de pratos de frango -Dez variedades de pratos de camarão -Dez variedades de pratos de carne vermelha
Opções de moqueca	-Peixe -Camarão -Mista
Quantidade de porções e sua respectiva variedade	-Dez variedades de camarão -Quatro variedades de peixe -Três variedades de frutos do mar -Três variedades de frango -Cinco variedades de carne vermelha -Nove variedades de “comida de boteco” -Opções de porções extras para compor os pratos de carnes, saladas e acompanhamentos -Dez opções de lanches

	-Prato executivo -Prato “Filé Mariscão” (Promoção) -Prato feito -Marmita pequena ou grande
--	---

FONTE: Das autoras, com base nos produtos disponibilizados no cardápio, 2017.

IMAGEM 02 – CARDÁPIO



FONTE: Das autoras, 2017.

Para identificar os pratos mais vendidos no restaurante foi utilizado uma ferramenta do sistema eletrônico utilizado no caixa (Sistema de Gerenciamento Comercial M&M), e o resultado encontrado fora o mesmo que a equipe da gestão do restaurante havia indicado, segue o Quadro 10:

QUADRO 10 – REFEIÇÕES MAIS VENDIDAS NO RESTAURANTE MARISCÃO

PRATO DA CASA
PRATO EXECUTIVO
PORÇÃO CAMARÃO MÉDIO A MILANESA
LINGUADO À MODA
PORÇÃO CAMARÃO CROCANTE
PORÇÃO DE PESCADA
PORÇÃO DE BATATA FRITA
PESCADO A MILANESA
CASQUINHA DE SIRI
CAMARÃO GRAÚDO A MILANESA

FONTE: Das autoras, com base nos dados fornecidos pelo Sistema de Gerenciamento Comercial M&M, entre 15 de janeiro e 15 de maio de 2017.

IMAGEM 03 – PRATO DA CASA



FONTE: Das autoras, 2017.

IMAGEM 04 – PRATO EXECUTIVO



FONTE: Das autoras, 2017.

De outro lado, as refeições que possuem menor saída, com base nos dados do sistema (janeiro a maio de 2017), seguem abaixo no Quadro 11:

QUADRO 11: REFEIÇÕES MENOS VENDIDAS NO RESTAURANTE MARISCÃO

Porção de Mignon
Porção de calabresa com cebola
Porção de Filé de Frango

Porção de Aipim com Bacon
Porção de Camarão GG
Sopa de Peixe
Porção Camarão Graúdo na Manteiga com Palmito
Camarão à Grega
Salada de Palmito
Alcatra na chapinha

FONTE: Das autoras, com base nos dados fornecidos pelo Sistema de Gerenciamento Comercial M&M, entre 15 de janeiro e 15 de maio de 2017.

Como podemos perceber os pratos que têm mais saídas são compostos de pratos completos, o que se torna mais lucrativo ao Restaurante, logo, os com menos saídas são compostos de porções. A procura por estes petiscos geralmente são por clientes que optam o espaço do bar, ou das mesas organizadas no lado externo (calçada). Em relação aos insumos utilizados para estes pratos que possuem menos saídas, não são insumos exclusivos a estes pratos, ou seja, não gera um estoque desnecessário.

Ainda sobre os produtos, há o “Prato Caiçara” que surgiu em um concurso que a prefeitura de Matinhos realizou, e este prato foi o vencedor, titulado como o prato típico de Matinhos. Notou-se que ao longo dos anos fez-se pouco uso desta premiação como um “diferencial” da empresa. No restaurante há o quadro com o certificado do concurso, mas não está em evidência, sendo uma oportunidade perdida.

Para que haja a venda desses produtos, a empresa investe em manter a qualidade de sua alimentação, com a tradição desses 30 anos. Não há divulgação com frequência em sua página no *Facebook*. Portanto, eles buscam investir em cativar os clientes pelo atendimento. Este que por muitas vezes de forma informal, não seja do agrado de alguns (geralmente novos clientes).

PREÇO

O cálculo para o preço final dos produtos prontos (ex: bebidas) do Restaurante Mariscão é realizado a partir de uma porcentagem colocada em cima do valor da nota

fiscal. Para formular o preço dos pratos, desde o início da gestão do Restaurante, nunca foram utilizados quaisquer tipos de técnicas para o efeito, era mantido a média de preço encontrada na “praça”. Desde então foram somente realizados ajustes de acréscimo quando necessário. Quando há ajuste de preço no cardápio, não é feito um novo, são colocadas etiquetas por cima dos valores antigos, o que não é bom, demonstra um descuido com o cliente, conforme mostra a Imagem 05.

IMAGEM 05– CARDÁPIO



FONTE: Das autoras, 2017.

Os preços aplicados aos pratos completos para 2 a 3 pessoas adultas e para os pratos individuais estão na média ofertada na cidade. No que se refere aos preços das marmitas ficam próximos aos preços dos concorrentes.

PRAÇA

Localização do Mariscão se dá na Avenida Prefeito Roque Vernalha que é uma das principais da cidade, o que se torna um privilégio, além de ser em uma esquina. O estabelecimento não possui estacionamento próprio, os automóveis utilizam a rua. Na temporada de verão é uma avenida que para quem decide passear de carro há sempre o risco de pegar engarrafamento, principalmente aos fins da tarde.

IMAGEM 06 – CENTRO COMERCIAL DE MATINHOS



FONTE: Imagem da Internet, 2017.

A imagem acima é da Avenida Prefeito Dr. Roque Vernalha, o centro comercial de Matinhos, onde está localizado o Restaurante. Nota-se que há uma concentração de comércios no local, dentre eles grandes redes de farmácia, lojas de móveis e bancos, o que gera uma grande demanda para o empreendimento, principalmente com este perfil de clientes que almoçam fora de casa, com os pratos executivos (individual) e as marmitas.

PROMOÇÃO

A gestão do Restaurante não se apropria das Redes Sociais como um recurso para promoção do estabelecimento. Por outro lado, o Mariscão realiza eventos que já “caíram na graça” do público. Neste ano de 2017 foi realizada a 10ª edição do “Carnaval Amigos da Roque Vernalha”, organizado pelo restaurante. Ocorre no domingo de carnaval, do período da tarde até o início da noite, com banda de marchinha. O evento reúne cerca de 500 pessoas e o retorno do investimento financeiro é positivo. No Mariscão há música ao vivo duas vezes ao mês em baixa temporada, e em alta temporada uma vez por semana.

Análise da fachada

IMAGEM 07 – FACHADA DO RESTAURANTE MARISCÃO



FONTE: Das autoras, 2017.

IMAGEM 08 – FACHADA DO RESTAURANTE MARISCÃO À NOITE



FONTE: Das autoras, 2017.

Em relação à cor da fachada, a mesma não representa um empreendimento que traz em seu nome “frutos do mar” tampouco que está localizado em uma cidade

cujo seu atrativo é “sol e praia”. A cor do Restaurante além de ser uma cor fechada, está muito escura, dificultando seu destaque no período noturno, bem como, o letreiro também não está em evidencia.

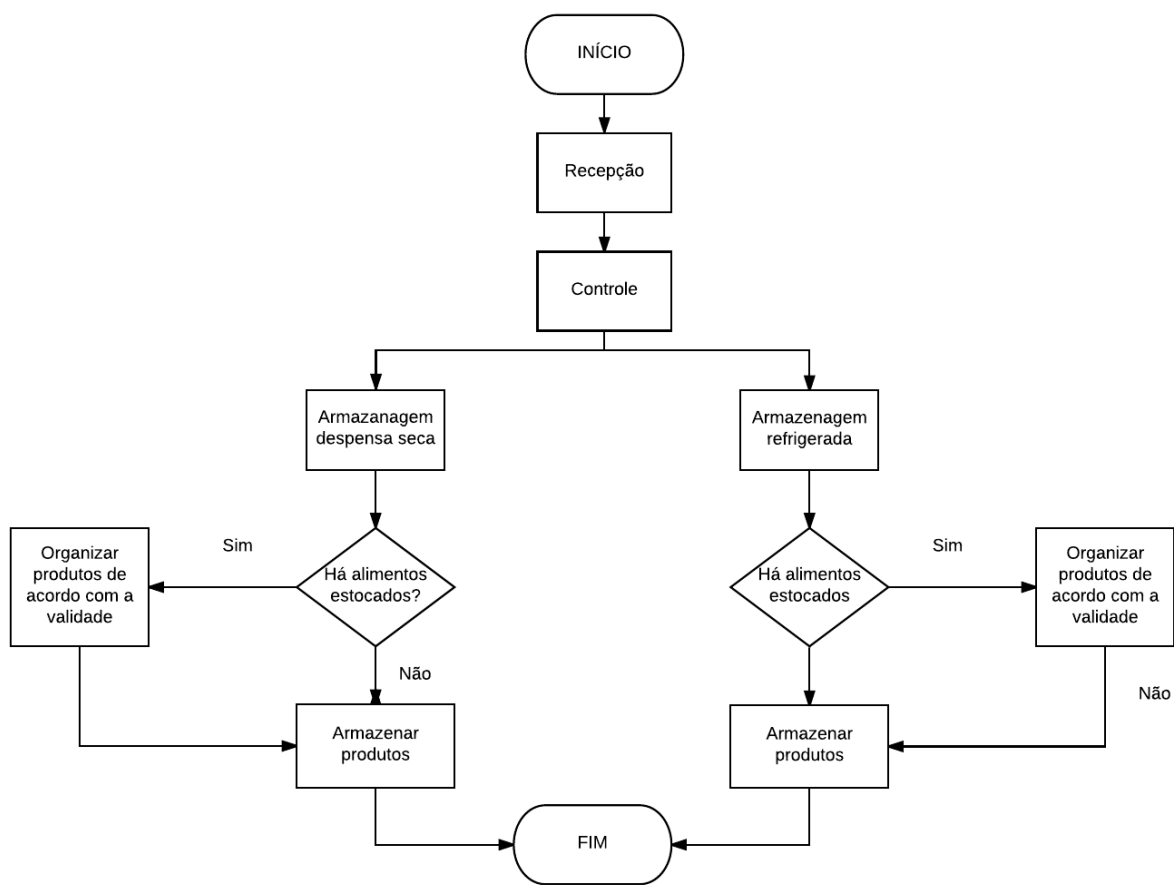
5.4.2 Produção

No Restaurante Mariscão os principais processos operacionais estarão mostrados nas Figuras 03 a 12, apresentando seus fluxogramas e detalhamento de etapas de produção, bem como as representações gráficas dos modelos de transformação para cada processo de produto/serviço, indicando os *inputs*, processos de transformação e *outputs*.

São estes:

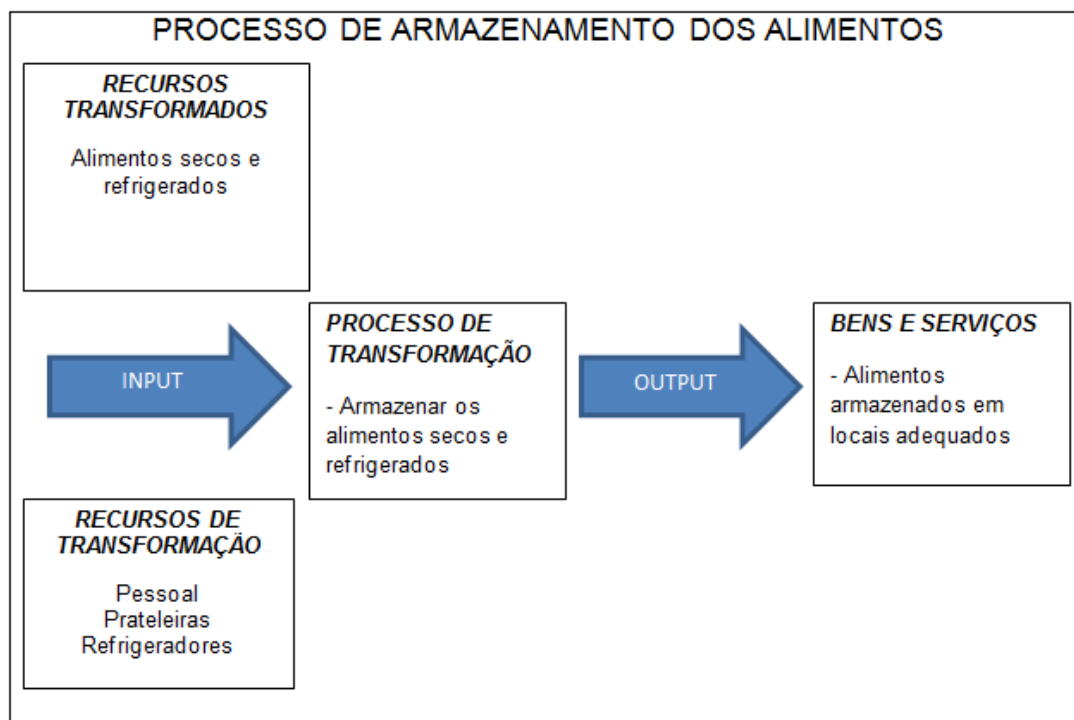
- Processo de armazenagem dos alimentos
- Processo de produção de alimentos base para as refeições completas
- Processo da preparação de marmita
- Processo de atendimento ao cliente
- Processo de abertura e fechamento de conta

FIGURA 04 – PROCESSO DE ARMAZANAGEM DOS ALIMENTOS



FONTE: Das autoras, 2017.

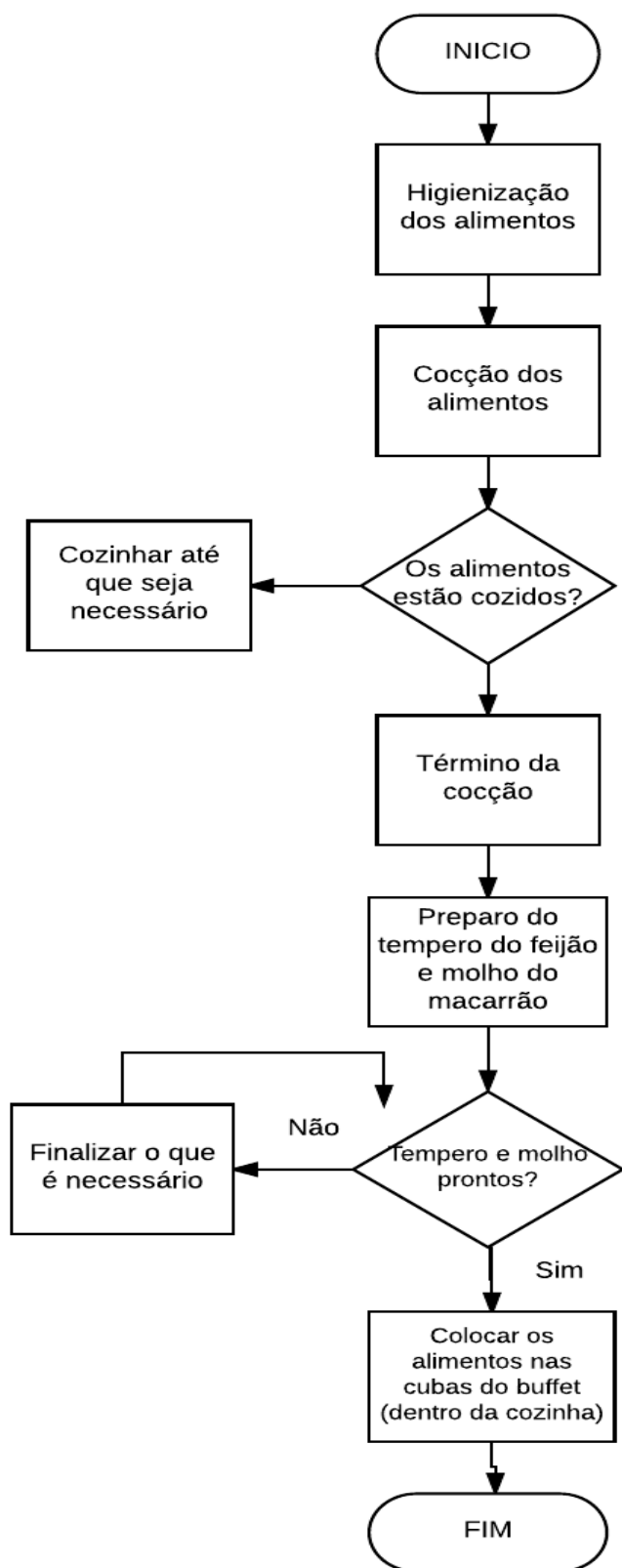
FIGURA 05 – MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DO ARMAZENAMENTO DOS ALIMENTOS



FONTE: Das autoras, 2017

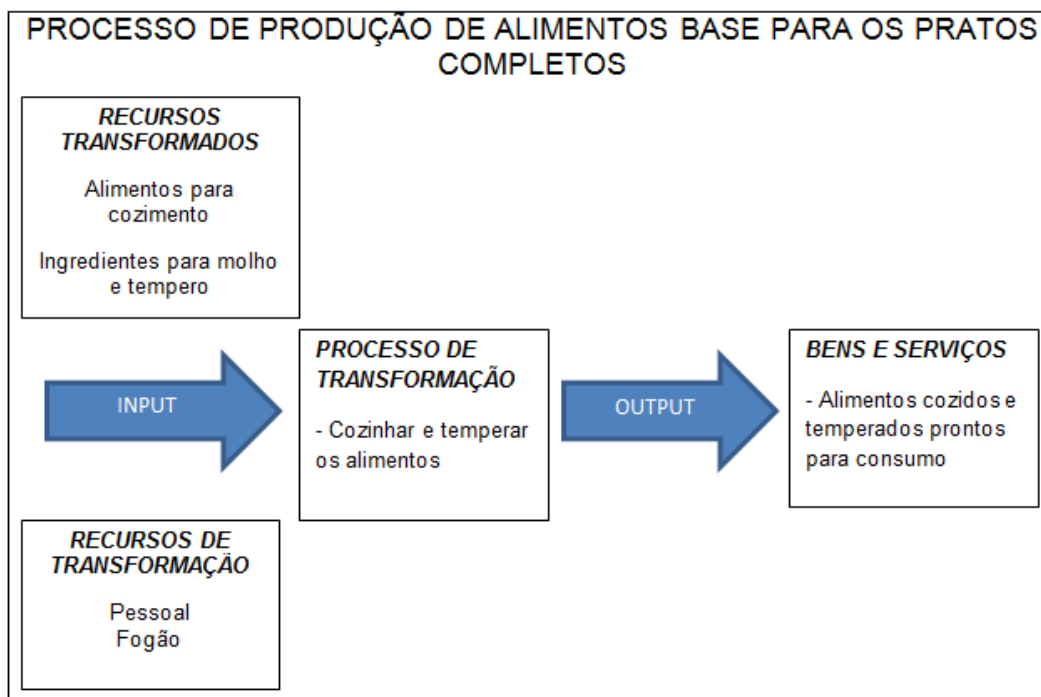
Os produtos secos e refrigerados em embalagens fechadas são armazenados em ambiente localizados no segundo andar no restaurante. Na cozinha ficam armazenados em potes as carnes cortadas, e os produtos secos para o preparo do dia. O armazenamento ocorre tanto pelos funcionários, quanto pelos gestores, varia de acordo com a disponibilidade.

FIGURA 06 – PROCESSO DE PRODUÇÃO DE ALIMENTOS BASE PARA AS REFEIÇÕES COMPLETAS



FONTE: Das autoras, 2017

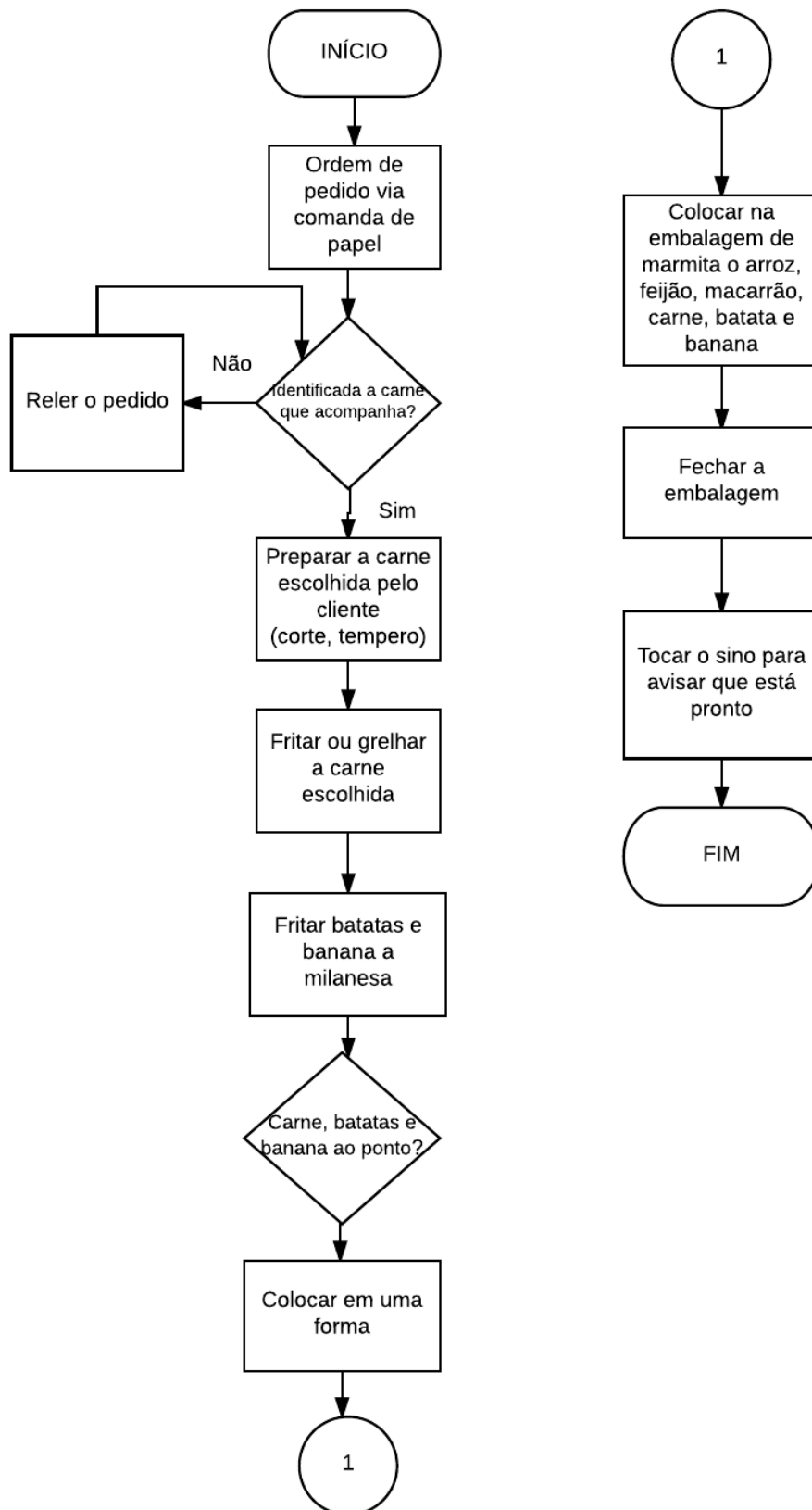
FIGURA 07 – MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO DE ALIMENTOS BASE PARA AS REFEIÇÕES COMPLETAS



FONTE: Das autoras, 2017

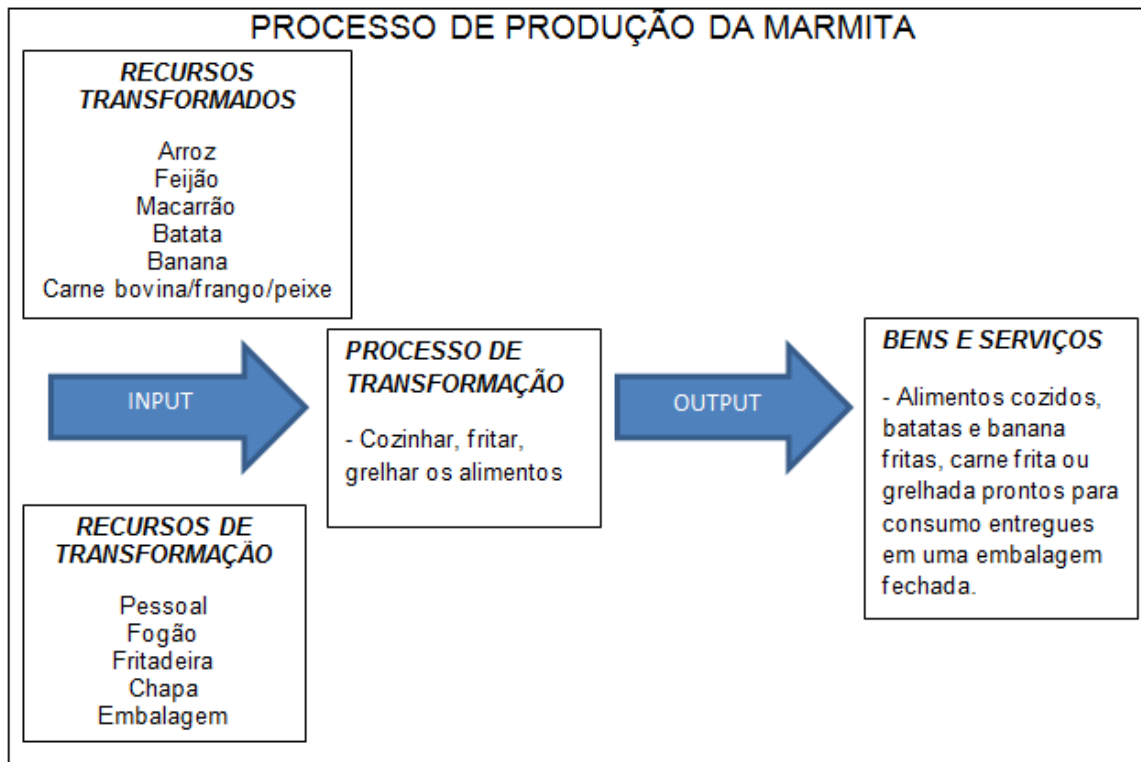
Os itens arroz, feijão, macarrão, pirão de peixe, molho de camarão são alimentos base para os pratos completos e para composição da marmita. Nem todos os pratos e marmita levam todos estes itens. Os mesmos são preparados logo pela manhã e se necessário para o turno da noite também. Diferentemente das frituras, ou moquecas que são feitas somente com pedido, estes alimentos são deixados preparados devido ao tempo de preparo e quantidade.

FIGURA 08 – PROCESSO DA PREPARAÇÃO DE MARMITA



FONTE: Das autoras, 2017

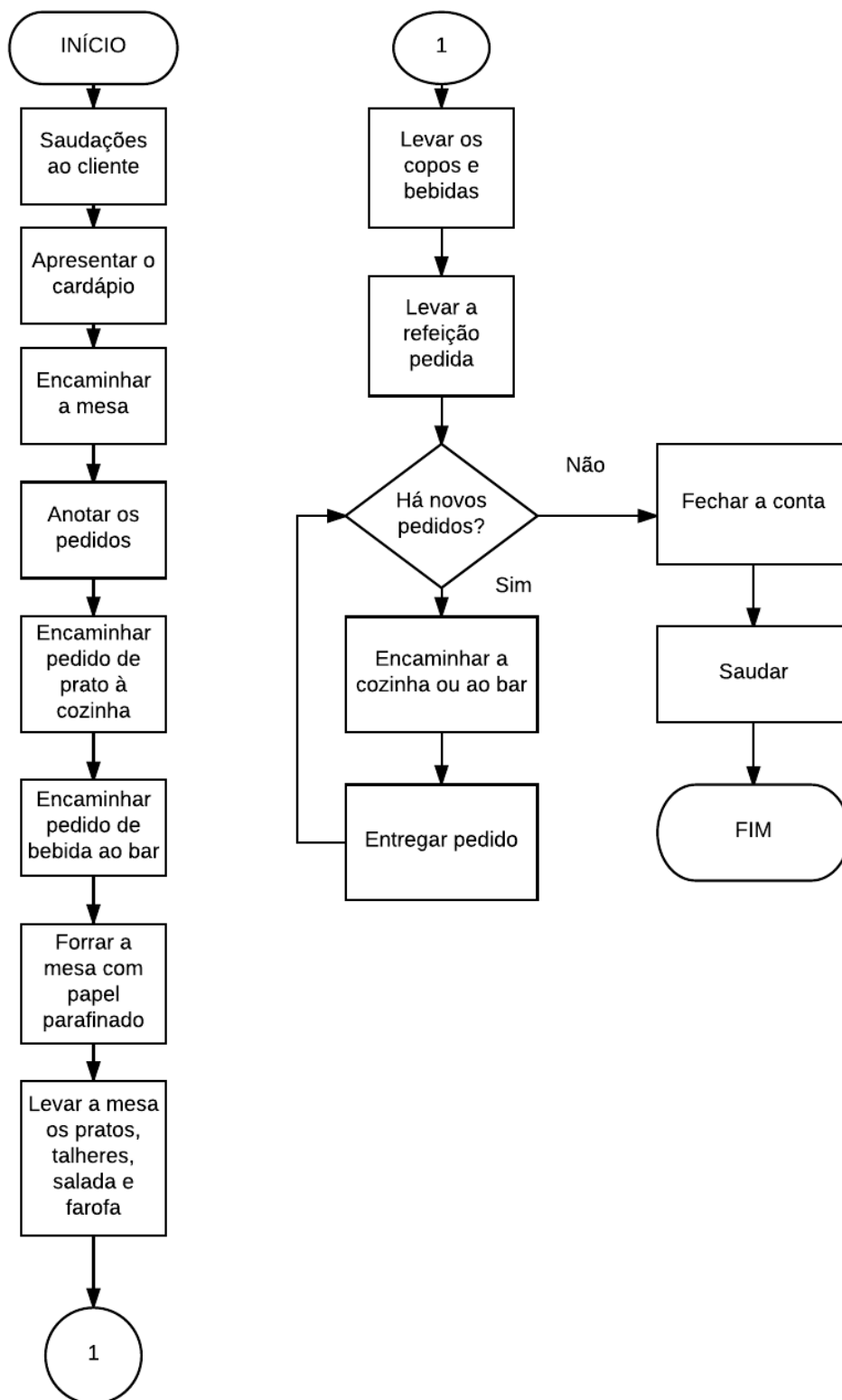
FIGURA 09 – PROCESSO DE PREPARO DA MARMITA



FONTE: Das autoras, 2017

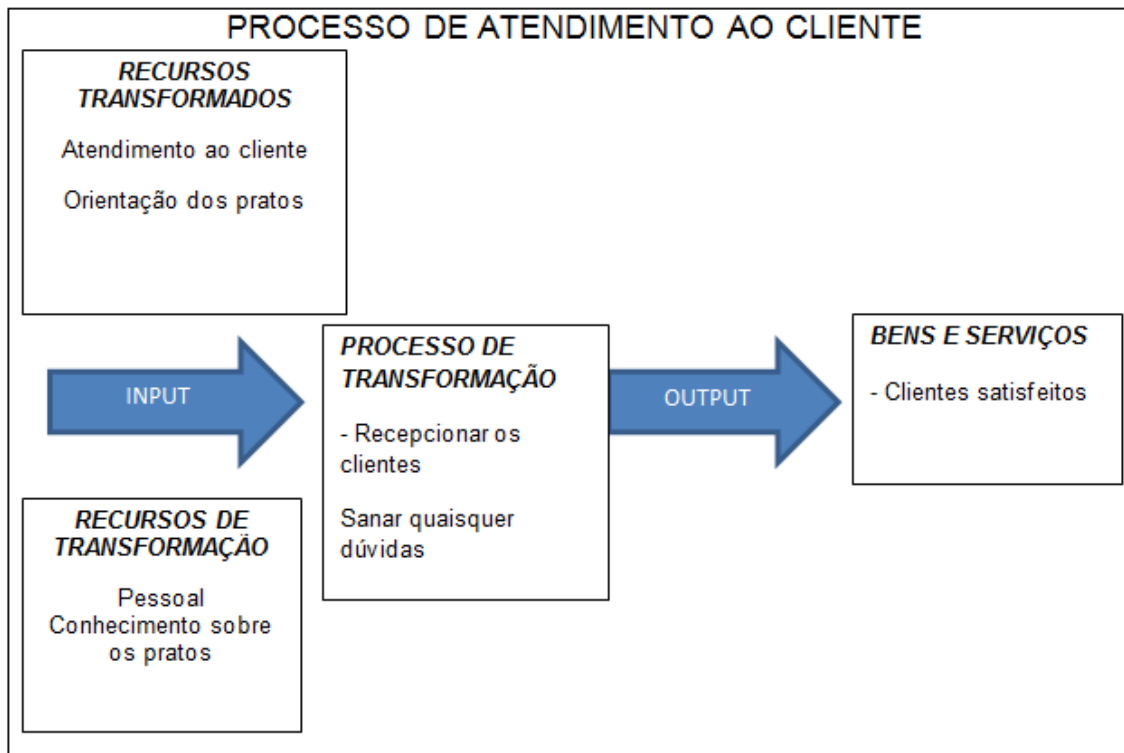
O processo de montagem da marmitta é rápido, só é necessário o tempo de espera das frituras ou processo de grelhar, bem como a maioria dos pratos completos, o tempo gira torno de 10 minutos. Há dois tamanhos de marmitta, pequena e grande. A montagem é realizada próximo ao término de fritura/grelha de batata, banana e da opção de carne escolhida. As opções são: peixe frito ou grelhado, frango frito, grelhado ou à milanesa e carne, bife na chapa. Este item se torna essencial para um restaurante localizado no centro comercial.

FIGURA 10 – PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE



FONTE: Das autoras, 2017

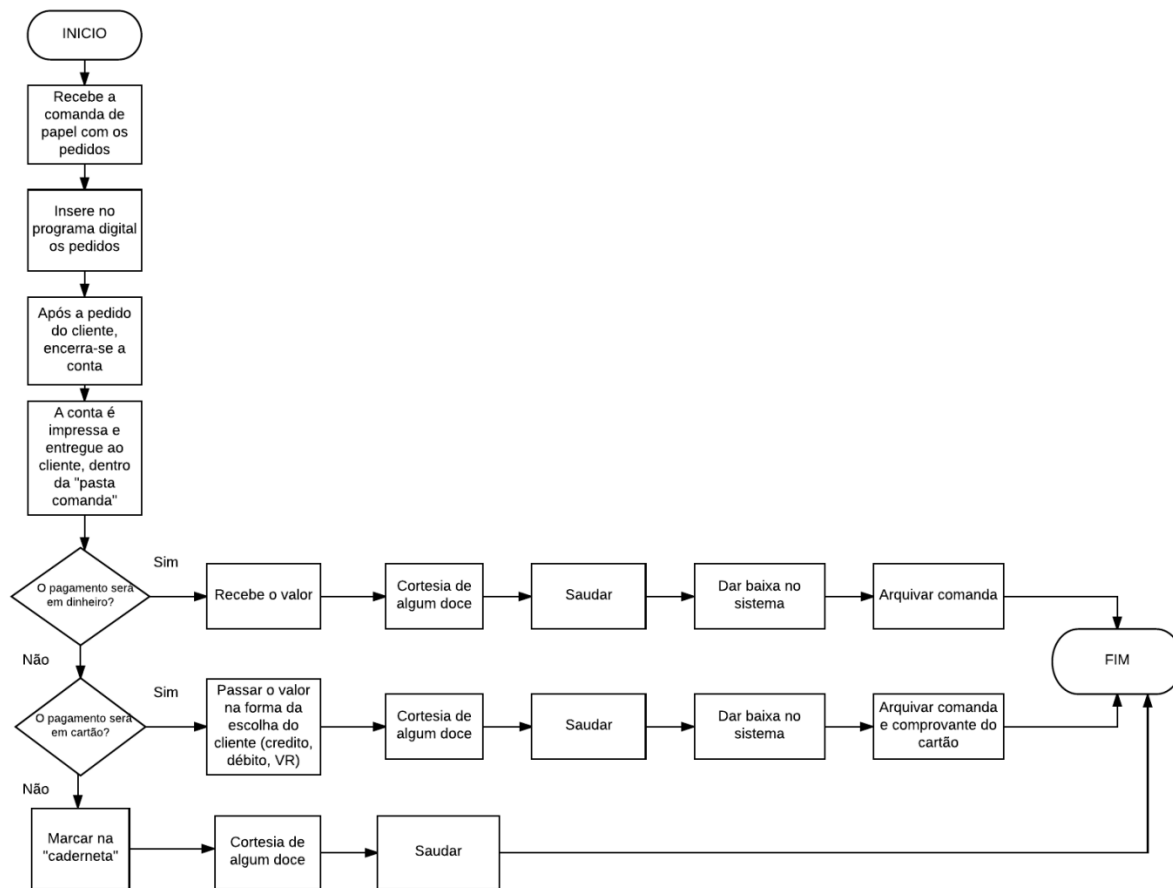
FIGURA 11 – PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE



FONTE: Das autoras, 2017.

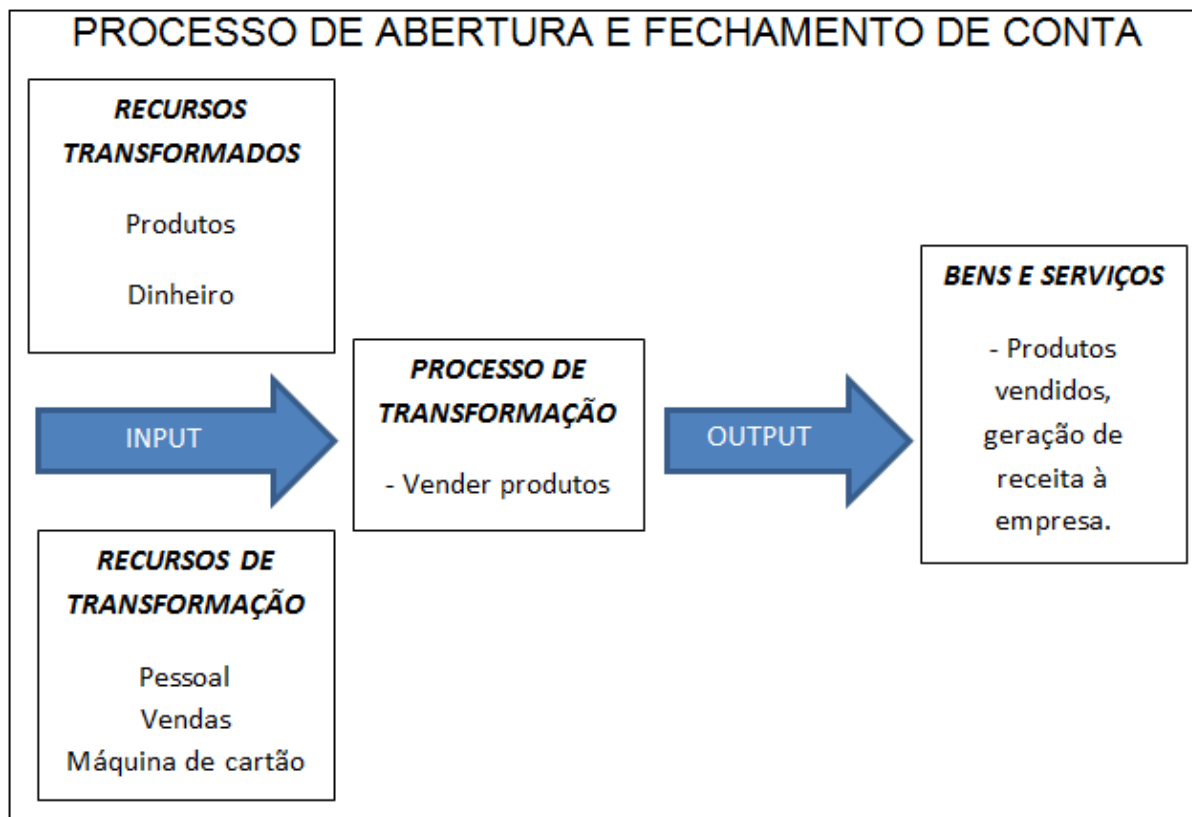
O atendimento ao cliente é um processo cujo objetivo principal é a venda do produto. Para isso, o garçom ou recepcionista, precisa conquistar o cliente, ter conhecimento dos pratos, perceber o perfil do cliente para saber o que convém ofertar, isso unido à simpatia. O foco da venda são os pratos completos, devido a sua rentabilidade. O atendimento, apresentação do cardápio no restaurante ocorre pelo garçom ou por quem está no caixa.

FIGURA 12 – PROCESSO DE ABERTURA E FECHAMENTO DE CONTA



FONTE: Das autoras, 2017

FIGURA 13 – PROCESSO DE ABERTURA E FECHAMENTO DE CONTA



FONTE: Das autoras, 2017.

A operação de caixa é realizada por uma pessoa, por turno. O controle é realizado pelas comandas feitas pelos garçons então são anexadas a cada uma destas a conta impressa pelo sistema M&M Gestão Comercial, onde também está a forma de pagamento. Ao final do dia, essas entradas são registradas no caderno de controle, separadas em dinheiro e cartão.

5.4.2.1. Volume, Variedade, Variação da Demanda e Visibilidade

A quantidade e variedade dos produtos dependem de uma demanda advinda dos clientes. Ao observarmos o cardápio, percebe-se que há uma variedade alta de produtos e o volume está na medida para o tamanho do estabelecimento.

O volume na medida se dá pelos anos de experiência do empreendimento em ter uma média de clientes ao dia. Esse processo resulta em menos desperdício de

alimento, o que gera impacto no setor de finanças. Como o sistema é *a lá cartee* o acompanhamento dos pratos tem quase todos a mesma base, não se faz necessário manter pronto um alimento que acompanhe somente um prato, reduzindo gastos, diferente de um restaurante por quilo que precisam renovar seu *buffet* todos os dias. Os pratos que são preparados na hora, como por exemplo, moquecas, em questão de estoque não interferem porque os ingredientes já são utilizados para outros alimentos base.

Geralmente quando se trata de alimentação as pessoas possuem tolerância baixa à espera. Porém, quando se é um cliente de um restaurante *à lá carte* tem-se noção de que há certa espera, principalmente quando a escolha do prato seja um que tenha que ser feito na hora, bem como o exemplo citado acima, a moqueca. Por parte do garçom faz-se necessário um alto contato com os clientes, se preciso, explicar o processo de produção do prato para que o cliente tenha um melhor entendimento e por consequência venha uma tolerância ao tempo de espera. Além disso, se faz necessário uma harmonia na cozinha, para que as etapas sejam concluídas no tempo e qualidade que devem ser. Devido ao alto contato com os clientes, por vezes são pedidos algum item que não esteja no cardápio, criando uma variação a parte. Há casos que clientes optam por um purê ao invés das batatas fritas, ou acompanhamento de uns legumes refogados ao invés de salada. São casos que não causam impacto negativo na produção porque são alimentos que possuem no estoque. E em relação a variação de demanda, na temporada de verão (dezembro, janeiro e fevereiro) o Restaurante segue outro ritmo, a produção aumenta, porém a variedade de cardápio se mantém a mesma. A produção aumenta e o horário de fechamento depende do movimento de clientes.

5.4.2.2. Arranjo Físico

Quanto ao arranjo físico pode-se considerar que o Restaurante Mariscão possui arranjo Misto, porque combina dois arranjos dentro do mesmo empreendimento:

- Processo por Projeto: arranjo posicional, onde quem sofre o processamento fica estacionário, enquanto equipamentos, maquinário, instalações e pessoas movem-se na medida do necessário. Ex.: Serviço a la carte;
- Processo de Lotes ou Bateladas: arranjo por processo, onde os recursos transformados que entram na produção são pré-selecionados para irem a uma parte específica da operação onde todos os recursos transformadores estão. Ex: produto; marmitta.

5.4.2.3. Layout

Além dos recursos humanos, o estabelecimento conta com equipamentos e utensílios demonstrados no Quadro 12.

QUADRO 12 – MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS

Artigo	QND
Bar/caixa	
Pia	01
Torneira	01
Prateleira de vidro (copos e garrafas de bebidas)	08
Lixeira	02
Porta Filtro de água	01
Máquina de espremer laranja	01
Liquidificador	01
Jarras (500 ml)	12
Porta Frutas	01
Copo para caipira e doses	20
Copo “dedal”	6
Copo “americano”	24
Copo “shot”	6
Taça para cerveja	12
Taça para vinho	6
Taça para água	6
Copo “tulipa”	96
Tulipa 300 ml	24
Caneco 500 ml	60
Copo para suco	12

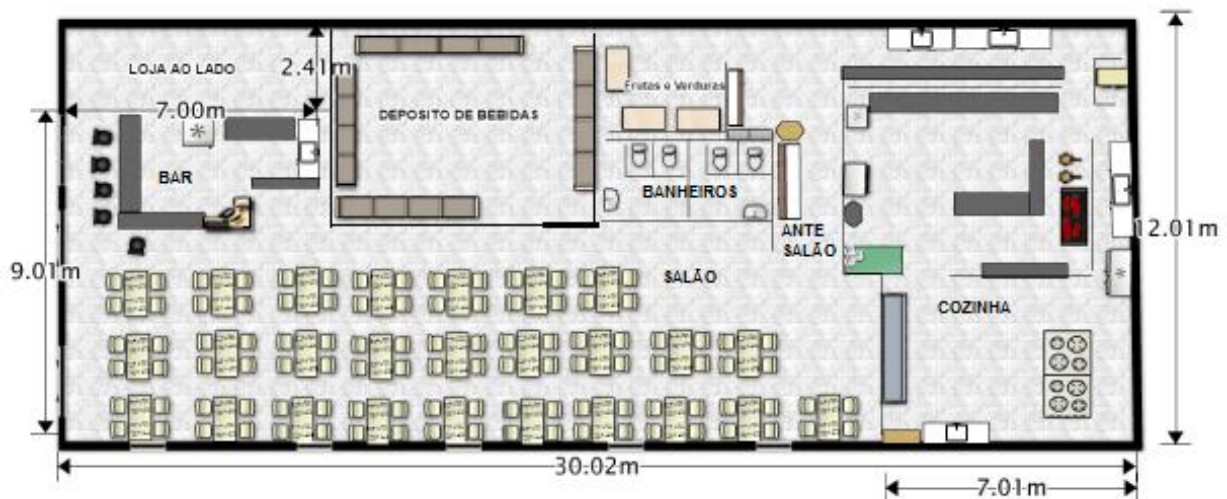
Freezer Zero Grau	01
Chopeira	01
Balcão para caixa	01
Notebook	01
Calculadora simples	01
Calculadora de mesa	01
Impressora para nota fiscal	01
Expositor de vinhos e taças	01
Balcão com 08 portas e gavetas	01
Telefone	01
Salão	
Conj mesas e cadeiras	26M 104C
Cadeira para criança	05
Cadeira para bebê	01
Conjunto mesa dobrável de madeira com 04 cadeiras	02
Mesa bistrô alta com três banquetas altas	02
Refrigerador	05
Televisão	01
Jogo de toalha	05
Papel parafinado	
Porta azeite	30
Porta palitos	30
Porta guardanapo com saches	30
Lixeira	02
Mesa para café	01
Cafeteira	01
Ventilador	03
Ante-salão	
Bandeja quadrada	02
Bandeja redonda	03
Balcão	02
Pratos	160
Talheres Euro inox	180 (cada)
Guarda volume	01
Despensa de verduras, legumes e frutas.	
Caixa armazenadora	16

Produto de Limpeza	
Armário	01
Cozinha	
Pia	03
Torneira	03
Bancada (para louça)	01
Escorredor de louça grande	04
Prateleira para potes e utensílios	01
Prateleira para temperos	01
Refrigerador (06 portas)	01
Fritadeira	02
Chapa	01
Bufê (08 cubas)	01
Coifa de parede	02
Fogão industrial com dois fornos(08 bocas)	01
Refrigerador (04 portas)	01
Micro-ondas	01
Jogo de panelas com talheres (grandes)	24
Panela de barro	12
Cambuca para porções	150
Prato oval branco para porções	50
Tábua de corte de carne polietileno	04
Travessas de inox	30
Estoque	
Freezer horizontal duas portas	05
Estante de aço	02

FONTE: Das autoras, 2017

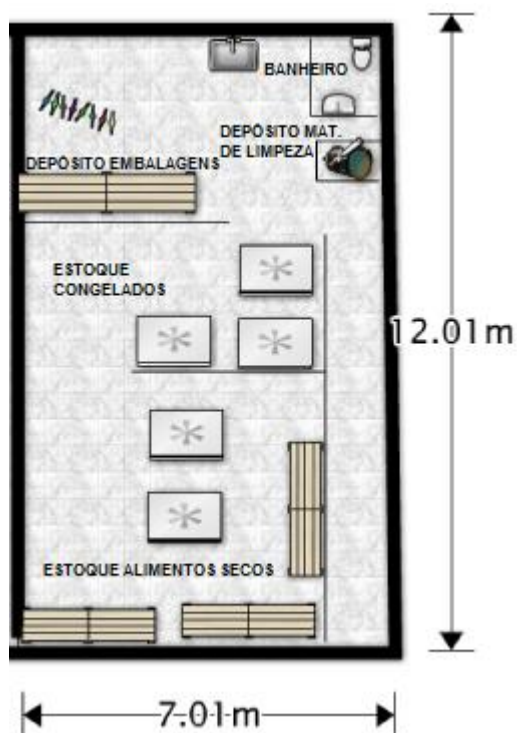
As Figuras 14 e 15 mostram a planta baixa atual do empreendimento, com suas repartições.

FIGURA 14 – PLANTA BAIXA DO EMPREENDIMENTO – TÉRREO



FONTE: Das autoras, 2017.

FIGURA 15 – PLANTA BAIXA DO EMPREENDIMENTO – SEGUNDO ANDAR

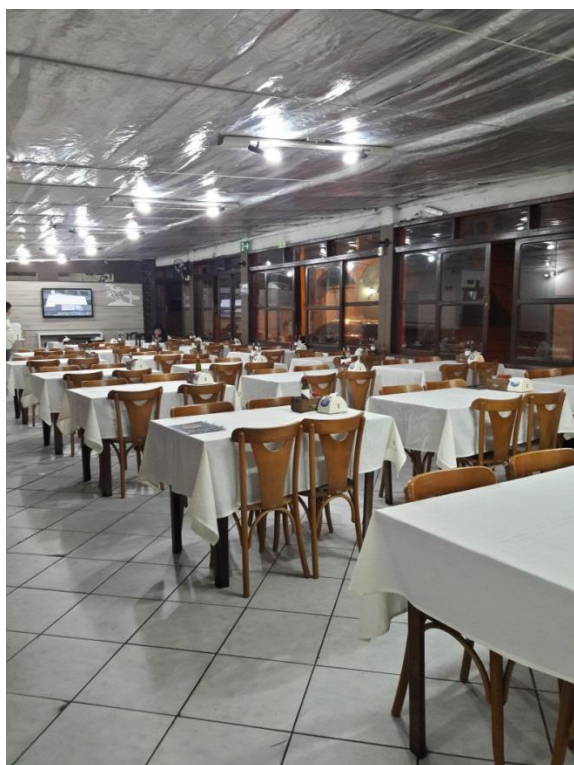


FONTE: Das autoras, 2017.

O salão dispõe um espaço para acomodar 104 pessoas sentadas simultaneamente, 26 mesas com quatro lugares cada. No bar, há cinco banquetas, e no espaço de fora conta com duas mesinhas com quatro cadeiras cada e três mesas tipo bistrô com duas banquetas cada, totalizando uma capacidade para 123 pessoas sentadas. Em caso de dias de chuva, as mesas no espaço de fora se tornam alternativas inviáveis, com uma capacidade no salão para 104 clientes no salão, mais cinco no bar, 109 pessoas sentadas. Os espaços são amplos e ideais e proporcionais ao ritmo do restaurante. Somente os banheiros para a temporada de verão se tornam pequenos para o fluxo de pessoas, e isto já está nos projetos futuros do restaurante, aumentar os banheiros e planejá-los com acessibilidade. A despensa mesmo sendo no segundo andar, não interfere, pois no piso superior só ficam as peças inteiras de carne, pacotes de alimentos secos fechados, por exemplo. No piso da cozinha há refrigeradores e prateleiras para acomodar os alimentos refrigeradores já cortados e os alimentos secos.

Nas imagens 09 A 14 abaixo, mostramos alguns espaços do restaurante.

IMAGEM 09 – SALÃO



FONTE: Das autoras, 2017.

O salão dispõe de um espaço suficiente entre as mesas procurando evitar desconforto nos clientes em relação a espaço. A iluminação do salão não está em boas condições, principalmente para o período noturno.

IMAGEM 10 – ANTE SALÃO



FONTE: Das autoras, 2017

É deste espaço, do “ante salão”, que os garçons fazem os ajustes finais nos pratos que serão entregues às mesas.

IMAGEM 11 – ESTOQUE DE CONGELADOS



FONTE: Das autoras, 2017.

No piso superior estão posicionados os *freezers* que reservam os alimentos congelados, carnes em peças inteiras.

IMAGEM 12 – COZINHA EM FUNCIONAMENTO



FONTE: Das autoras, 2017.

Na imagem acima foi registrado um momento da cozinha em funcionamento. Na fotografia aparecem três funcionárias. Uma responsável por frituras e chapa, a que está ao fundo por saladas e a terceira pela entrega das refeições base dos pratos escolhidos (*buffet*). A forma de organização das mesmas é funcional.

IMAGEM 13 – BAR E CAIXA



FONTE: Das autoras, 2017.

A imagem 13 traz um espaço bem movimentado do Restaurante. É principalmente neste local que há a interação com os clientes.

IMAGEM 14 – MESAS E BISTRÔS EXTERNOS



FONTE: Das autoras, 2017.

O espaço da calçada também é utilizado. Bem como o espaço do bar, o lado de fora também é utilizado para petiscos e geralmente *chopp*. Com estas mesas e cadeiras, a capacidade de número de clientes a ser atendido aumenta, principalmente em temporada de verão onde a ocupação consegue chegar aos 100%.

5.4.2.4. Planejamento e Controle da Produção

Depois de saber os recursos humanos, a estrutura física e os equipamentos e utensílios presentes no empreendimento, o próximo passo seria necessário elaborar um planejamento com controle de produção para atender à demanda.

O restaurante possui demanda dependente e demanda independente. Na demanda independente não é possível prever o volume e a necessidade específica do consumidor, assim funciona no restaurante, é impossível saber quando, quantos clientes irão entrar ao estabelecimento e o que vão pedir. De outro lado, devido aos 30 anos de experiência, os gestores já possuem um *feeling* para as quantidades a serem produzidas, tanto para os dias de semana quanto para os fins de semana, da mesma forma nada garante a venda dos produtos. O valor do ticket médio por mesa é de R\$104,00. A ocupação em dias de temporada chega a 100% das mesas, e em baixa temporada aos fins de semana chega ao menos aos 35%.

Na demanda dependente, no Mariscão podemos observar este tipo de demanda nas encomendas (marmita, ou outros pratos para 'viagem') e reserva de almoço ou jantar, para grupos, por exemplo.

O Mariscão responde à estas demandas de duas formas: "fazer contra pedido" e "fazer para estoque".

Fazer contra pedido: Mantém em estoque seus recursos transformados ou a serem transformados, bem como, deixar os acompanhamentos base para as refeições completas em *stand by*, preparar para servir mediante pedido do cliente. Perdas e faltas desses alimentos ocorrem, porém em volume baixo.

Fazer para estoque: Produz com antecedência e é mantido em estoque para venda, bem como, carnes e peixes pré-preparados, bolinho de carne, casquinha de siri, de forma geral itens para congelar. Estes alimentos são mantidos congelados em torno de 10 dias.

5.4.2.5. Sequenciamento

No Restaurante encontramos três formas que essas atividades são executadas. De modo geral, segue-se o modelo ***First In First Out (FIFO)***, que significa “primeiro a entrar, primeiro a sair”. Os pedidos são realizados via comandas de papel, a sequência de saída dos pedidos geralmente é realizado por ordem de chegada.

5.4.2.6. Programação

Programação para frente: este processo otimiza a produção, pois a equipe pode ir adiantando as tarefas para que quando chegue os pedidos que são processados para trás, não gere atrasos no tempo previsto. Na programação para frente podemos citar os alimentos base para refeições completas, os congelados já cortados, como exemplo.

Programação para trás: neste caso, podemos citar os alimentos preparados somente com pedido, bem como, frituras, grelhados, moquecas.

5.4.2.7. Qualidade

No Restaurante Mariscão, para os processos de manufatura, existe uma padronização de preparo dos alimentos referente ao tempero utilizado, essa padronização é realizada somente de forma visual, isso é feito para que se mantenha a mesma qualidade tanto no turno do dia quanto da noite.

5.4.3. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Abaixo, no Quadro 13 apresentamos dez atividades/processos do Restaurante Mariscão e seus respectivos aspectos positivos ou negativos e impactos ambientais.

QUADRO 13 – ATIVIDADE/PROCESSO OCORRIDOS NO RESTAURANTE MARISCÃO E SEUS RESPECTIVOS ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS

ATIVIDADE/ PROCESSO	ASPECTOS	IMPACTOS
1. Realização de frituras.	Utilização de óleo vegetal – positivo.	O óleo é utilizado para fazer sabão e detergente, e são utilizados no restaurante. Geração de resíduos do óleo vegetal.
2. Ventilação do ambiente.	Janelas grandes sempre abertas – positivo.	Economia de energia com ventiladores.
3. Iluminação do salão e da cozinha.	Utilização natural durante o dia – positivo.	Economia de energia elétrica.
4. Molho para lanches, porções.	Utilização de sachês plásticos para molho – negativo.	Geração de resíduos plásticos. A origem do plástico em quase sua totalidade advém do petróleo, um combustível fóssil não renovável.
5. Geração de lixo.	Separação em parte dos mesmos. Papelões são separados, mas os resíduos gerados na cozinha não são – negativo.	Os papelões podem ser reciclados contribuindo para o meio ambiente e auxílio financeiro para quem trabalha com coleta seletiva Aumento de resíduos.
6. Venda de bebidas em latas de alumínio.	Geração de resíduo – negativo	Apesar de causar impacto negativo, as latas vão para a reciclagem e lacres para uma Instituição com fim social.
7. Utilização de papel parafinado nas mesas para não sujar as toalhas.	Troca constante do papel – negativo.	Não são recicláveis e lenta decomposição.
8. Anotação dos pedidos dos clientes.	Anotação em blocos de papel – negativo.	Consumo e resíduos de papel. Poderia ser utilizado papel reciclado.
9. Venda de marmitex e embalagem de alimentos “para viagem”.	Utilização de embalagem de isopor – negativo.	Isopor não é reciclável.

10. Pia nos banheiros para lavagem das mãos.	Utilização de torneiras com temporizador – positivo.	Economia de água.
--	--	-------------------

Fonte: Das autoras, com base em observação no Restaurante Mariscão, 2017.

Consideramos este item do trabalho muito importante, pois trouxe uma clareza dos aspectos e impactos do Restaurante Mariscão, levando a empresa a refletir sobre a sustentabilidade do seu empreendimento, entendendo como proceder para minimizar os impactos negativos e também potencializar os impactos positivos do restaurante a fim de gerar marketing sustentável.

5.4.4. Finanças

Uma boa gestão financeira é essencial para qualquer empresa e para cuidar da gestão financeira é necessário lidar com números e informações o tempo todo. No restaurante não é diferente, os gestores precisam de informações financeiras para tomar suas decisões e essas decisões são obtidas pelos controles financeiros, que tem como objetivo gerar informações úteis e confiáveis para que as decisões sejam tomadas. Essas decisões estão relacionadas não só ao próprio financeiro, mas também a gestão de *marketing*, pessoas e processos do restaurante.

5.4.4.1. Controle de entradas e saídas

O controle de entradas no Mariscão é realizado pelos três gestores, pois há um revezamento entre os três para fazer a operação de caixa. No final do expediente as entradas em espécie e entradas de cartão, são anotadas em um caderno. Neste mesmo caderno, são anotadas também as saídas que são operacionalizadas por um

dos sócios, o Célio. As contas pessoais dos gestores são adicionadas ao item “contas a pagar” do restaurante.

Com o acesso que tivemos ao caderno de contas, observamos que as anotações não estão detalhadas. Por exemplo, não está especificado se uma despesa é de água, luz ou até mesmo se é uma despesa do restaurante ou dos próprios gestores. Portanto não são dados confiáveis. Apesar disso, foi realizada uma organização das informações aproveitadas por este caderno, que foram repassadas para uma tabela no excel, denominada como controle de entradas e saídas.

Verificamos que não é realizado nenhum balanço no final de cada mês para se saber as entradas e saídas do restaurante com valores mais precisos. As informações são apenas registradas dia-a-dia dificultando a leitura mensal e anual dos números.

5.4.4.2. Projeção do fluxo de caixa

Podemos observar que nos próximos cinco anos o Restaurante conseguirá cobrir todas as suas despesas apenas com suas receitas, finalizando cada ano com um bom resultado. Podemos observar também que a empresa pode pensar em projetos de investimentos no restaurante.

5.4.4.3. Análise de viabilidade de investimento para uma reforma

Em conversa com os sócios, descobrimos que eles desejam realizar uma reforma no restaurante. Essa reforma inclui a troca do telhado e melhora no acesso aos banheiros. O valor do investimento com base nas informações dos sócios será de R\$ 100.000,00. Com base na projeção do fluxo de caixa analisamos a viabilidade desse projeto e chegamos ao resultado de um prazo de recuperação de capital de apenas três meses.

5.4.5. Pessoas

Serão apresentados aspectos do Restaurante Mariscão no que diz respeito a funcionários, salários, gestão, relacionamento, divisão de tarefas, recrutamento e seleção.

5.4.5.1. Funcionários

O estabelecimento conta com onze colaboradores para o seu funcionamento, incluindo funcionários fixos, diaristas e sócios, conforme Quadro 14, abaixo:

QUADRO 14 – RELAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E RESPECTIVOS HORÁRIOS

Funcionário	Horário	Função	Tempo de Casa
Isabela	8:30 as 17:00 – Uma hora de intervalo	Cozinheira	10 anos (idas e vindas)
Muriel	8:30 as 17:00 – Uma hora de intervalo	Auxiliar de cozinha	06 meses
Marinalva	8:30 as 17:00 – Uma hora de intervalo	Serviços Gerais	07 meses
Marcia	8:30 as 17:00 – Uma hora de intervalo	Aux. de cozinha	1 ano e 4 meses
Rosicler	17:00 as 00:00 – Uma hora de intervalo	Cozinheira	01 ano e 09 meses
Matheus	17:00 as 00:00 – Uma hora de intervalo	Diária aos fins de semana	05 meses
Roni	Período integral – Duas horas de intervalo	Garçom	20 anos (idas e vindas)
Silvana	Período integral – Duas horas de intervalo	Garçonete	01 mês nesta função
Celio	Período integral	Sócio	01 ano e 02 meses nesta função
Silvio	Período integral	Sócio	01 ano e 02 meses nesta função
Solano	Período integral	Sócio	01 ano e 02 meses nesta função
Maria Salete	Fins de semana e feriados	Proprietária	30 anos

FONTE: Das autoras, 2017.

Todos os funcionários possuem uma folga por semana, e as funcionárias do turno do dia, possuem um domingo de folga por mês. Durante a baixa temporada o restaurante não funciona à noite nos domingos. Em feriados há um reforço no quadro de funcionários por parte dos familiares dos sócios.

O controle das horas trabalhadas é realizado por livro ponto, cada funcionário com seu horário conforme descrito acima. Uma observação referente à garçonete, até o início do mês de maio/2017 havia outra pessoa ocupando esta função, que estava no Restaurante desde dezembro de 2016, sem formação em garçom. Em junho/2017, Silvana, está auxiliando o Roni nos serviços do salão. Silvana é filha de Salete,

também é quem estava na gestão anterior do Mariscão. Possui experiência na prática.

A respeito da qualificação dos funcionários, somente a cozinheira do turno da noite apresentou curso de manipulação de alimentos, segundo entrevista realizada. Porém, desde seu primeiro emprego, os demais atuaram na atividade de cozinha e possuem conhecimento da prática. O estabelecimento não fornece cursos de qualificação profissional.

Foi realizada uma entrevista com os funcionários sobre a satisfação e rotina no trabalho, e segundo relato na entrevista aplicada aos funcionários da cozinha foi unânime a resposta de forma positiva a respeito da satisfação no trabalho e relacionamento com os gestores. Foi enfatizado o auxílio que eles dão não somente no âmbito profissional, bem como no pessoal. Questionamos também se já sugeriram alguma mudança e se foi acatada. Rosicler sugeriu alteração no cardápio, com opções diferenciadas, mas não foi até então acatada, ela acredita que seja por algum “medo” do desperdício e preferem permanecer com o trivial. Muriel sugeriu algumas mudanças na disposição das louças e foi acatado. Isabela sugeriu uma tabela com escala para a limpeza e não foi acatado, e como uma observação, Isabela que já possui 10 anos de casa, entre idas e vindas, fala que os gestores deviam ser mais firmes em suas ordens.

5.4.5.2. Salário dos funcionários e Pró-Labores

Os sócios ainda não retiram pró-labore do empreendimento. Célio, Solano e Silvio retiram de acordo com suas necessidades diárias, o pagamento de suas contas sai direto do caixa do restaurante. Os funcionários da cozinha são registrados, e recebem seus direitos, horas extras, adicional noturno, entre outros. O garçom é registrado, mas seu salário é sua porcentagem sobre as vendas dos pratos.

5.4.5.3. Gestão, divisão de tarefas e conflitos organizacionais

A gestão é realizada por Celio, Solano e Silvio. Por se tratar de uma empresa familiar, o que geralmente ocorre nas mesmas é que os gestores além das atividades administrativas em si, ocupam outras funções no estabelecimento, bem como, atendimento ao público e serviços internos.

O garçom é responsável pelo salão, o que abrange a higienização de talheres, pratos, utensílios para a mesa e disposição das mesas e cadeiras, além do atendimento ao cliente. Os demais funcionários são responsáveis pelas atividades voltadas à cozinha, e um destes funcionários é responsável pela limpeza do salão e banheiros. Em dias de feriado, ou alta temporada, familiares dos gestores atuam no atendimento ao cliente e bar.

Os conflitos organizacionais entre os sócios ocorrem por terem opiniões divergentes respeito das decisões que devem ser tomadas sobre o restaurante. De todo modo, o objetivo comum é dar continuidade ao empreendimento da família. Acerca dos conflitos entre os funcionários, percebeu-se durante as entrevistas, que há certa disputa entre as cozinheiras do turno do dia e noite. Mas nada que fosse percebida uma desarmonia ao ponto de afetar os processos que devem ser realizados.

5.4.5.4. Recrutamento e seleção

Os funcionários são contratados por indicação ou por currículo. Primeiramente é realizada uma conversa para saber das experiências anteriores e caso seja do interesse do candidato este é chamado para trabalhar em algum final de semana ou feriado, se for aprovado o candidato é contratado. No caso dos atuais funcionários do restaurante, somente a cozinheira do turno da noite foi por entrega de currículo, os demais foram contratados por indicação.

5.5. ANÁLISE SWOT

Apresenta-se a seguir, conforme Quadro 15 a análise *SWOT* do Restaurante Mariscão. A análise usou como base de classificação os quadros de variáveis em anexo, tendo como apoio o referencial bibliográfico descrito no presente trabalho.

QUADRO 15 – ANÁLISE SWOT DO RESTAURANTE MARISCÃO

ANÁLISE SWOT	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da população • Alto número de domicílios de uso ocasional • Aumento no setor de refeições fora do lar • Previsão de fechamento para empresas recentes no mercado, favorecendo empresas que já estão no mercado há mais tempo • Aumento do número de empregos • Turismo • Aumento do rendimento médio • Novos softwares para restaurantes como auxílio em serviços e produção. Sites de reputação como forma de divulgação • Mudanças estruturais das famílias que efetuam suas refeições fora de casa e preferem localização acessível. • Preço elevado das refeições dos concorrentes diretos • Fornecedores realizam entregas todos os dias 	<ul style="list-style-type: none"> • A sazonalidade impactando o nível de emprego e desemprego; e também na fixação dos preços, sendo elevado na alta temporada e diminuído na baixa temporada; comprometendo assim o desenvolvimento econômico. • Ameaça de novos entrantes • Carga tributária • Os softwares são gratuitos, estando também disponíveis para outros restaurantes • Sites de reputação quando não são superadas as expectativas do cliente. • Novas formas de alimentação: alimentos funcionais e naturais • Muitos concorrentes próximos em relação à localidade. • Uso estratégico de mídias sociais pelos concorrentes • Música ao vivo pelo menos uma vez por semana pelos concorrentes
Forças	Fraquezas
Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Boa relação entre os funcionários • Funcionários têm satisfação no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca força na voz de comando • Sugestões de funcionários poucas vezes consideradas • Falta de um lugar apropriado para reuniões
Gestão de Processos	Gestão de Processos
<ul style="list-style-type: none"> • Mantem-se o padrão de processo das refeições (dia e noite) • Conhecimento da quantidade média de produtos • Compra direta de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de estoque e caixa não são sistematizados

<ul style="list-style-type: none"> • Organização do estoque • Flexibilidade nos pedidos 	
Gestão de Marketing	Gestão de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Pratos personalizados de acordo com a necessidade do cliente • Boa localização • Há mais de três décadas no mercado • Preço x benefício 	<ul style="list-style-type: none"> • Não faz uso de mídias sociais para propaganda ou promoção • Iluminação noturna precária unida à cor escura do restaurante, não favorece o estabelecimento • Falta de indicação do horário de funcionamento <p>Música ao vivo somente duas vezes por mês</p>
Gestão de Finanças	Gestão de Finanças
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento futuro • <i>Feeling</i>, dado aos anos de prática 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de investimento em Marketing • Anotações de pedidos e contas sem detalhamento • Não há salário fixo para os sócios

FONTE: Das autoras, 2017.

5.6. PROPOSTAS DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

PRODUTO

O entretenimento com a música ao vivo é um serviço adicional que vem atraindo clientes ao estabelecimento. Conforme observada é uma aposta que vem dando certo, inclusive pela parte dos concorrentes. No Restaurante Mariscão este serviço é ofertado duas vezes ao mês durante a baixa temporada, nossa proposta é para que seja investido ao menos uma vez por semana, aliado a propaganda e promoções de petiscos e/ou *chopp* publicadas em redes sociais

PROMOÇÃO

Atualizar e manter a página no *Facebook* e se possível criar uma conta no *Instagram* para que seu nome, produtos sejam divulgados, além de um acompanhamento em *sites* de avaliações, bem como o *TripAdvisor*. Em relação a fachada, a cor do estabelecimento está escura. O estabelecimento não possui uma

iluminação que o favoreça no período da noite, sobretudo a vantagem é que o Mariscão é o único restaurante da Roque Vernalha que atende neste período, o que poderia ser mais bem aproveitado, para trazer mais destaque ao estabelecimento.

Uma das características do público do Mariscão é que são famílias que frequentam o estabelecimento há décadas, e levam consigo seus filhos e netos, fortalecendo um laço que é muito maior do que o de “clientes” são os chamados amigos da casa. Para homenagear esta clientela fiel e especial, sugerimos a criação de um painel com fotos e escritas, enfim, um espaço onde conta a história e quem ajudou a fazer história. E também fixar o horário de atendimento no estabelecimento.

PREÇO

Sugerimos a elaboração de uma ficha técnica dos pratos, para que se tenha clareza dos custos dos mesmos. A partir desta ficha os gestores poderão realizar modificações acerca da quantidade de comida nas porções e conseqüentemente o preço do produto final.

5.7. PROPOSTAS DE ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

Sugerimos a utilização de comanda eletrônica, além de trazer benefícios financeiros, pois evita erros de pedido há a satisfação do cliente de o produto vir conforme pediu.

5.8. PROPOSTAS DE ESTRATÉGIA DE FINANÇAS

Em finanças, a proposta tem como objetivo a organização. A partir dos números lidos diretamente do caderno de controle do restaurante, não foram identificados problemas sérios em relação a estabilidade financeira do estabelecimento, mas sim em relação a sua organização. Como não é realizado um balancete no final do mês torna-se dificultoso fazer a leitura real da situação. Sugerimos a utilização de planilhas no *excel*, sendo que há um *notebook* no Restaurante Mariscão. Ou caso esta ferramenta seja dificultosa (de início), a partir de um *feedback* em conversa, mostrar o grau de importância da organização das

entradas e saídas, nem que seja por um livro caixa, e dar continuidade neste controle mais detalhado, iniciado por este diagnóstico. Incluímos na proposta a separação detalhada das contas pagas e o que é do restaurante e o que é da família. Mesmo sabendo que o pró-labore seja um acordo entre os sócios, vamos sugerir que a retirada para os mesmos seja um valor fixo, pois, como por enquanto as retiradas são para contas pessoais e necessidades do dia a dia, as retiradas diárias para os gestores são instáveis mês a mês, o que não traz um controle fixo desse item de saída.

5.9. PROPOSTAS DE ESTRATÉGIA DE PESSOAS

A gestão familiar tem uma característica de os gestores literalmente se sentirem em casa, porém, por vezes isso pode desencadear na relação com a empresa simplesmente como extensão de sua casa, e não uma empresa em si. Com isso, não percebem que acabam conversando sobre assuntos pessoais em local e momento inapropriado. No Mariscão observou-se isto, os gestores não realizam uma reunião fechada entre eles. Os problemas são discutidos no dia a dia. Nossa sugestão para este caso é que reservem um tempo somente para os três, mas que o local não seja onde clientes possam ouvir. A boa convivência entre funcionários e gestores é essencial e excelente para o bom andamento cotidiano, porém esse contato muito próximo pode confundir. É necessário que se estabeleça uma hierarquia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos traçados para este trabalho foram alcançados. Ao longo do período em que realizamos este diagnóstico, nos foi destacado sobre como alguns gargalos gerados no estabelecimento, que por muitas vezes foram gerados pela forma em que o mesmo é administrado, como se o Restaurante Mariscão fosse uma extensão das casas dos gestores. Ou seja, o estabelecimento está sendo gerido há 30 anos pela família “Alves”, nunca houve uma hierarquia profissional de cumprimento de tarefas em que obrigasse quem estivesse na gestão a cumprir normas, tudo sempre foi criado e resolvido pela família. Esta forma de encarar o Restaurante como

extensão de suas casas, refletiu na gestão do *marketing*, processos, finanças e de pessoas, como mostrado ao longo do trabalho. Acreditamos que este diagnóstico servirá para os atuais sócios perceberem que há muitos pontos críticos no empreendimento que necessitam de enfoque, alguns pontos que podem ser resolvidos de forma mais rápida, trazendo melhorias imediatas e outros pontos que necessitam de um planejamento maior para que alcancem os resultados necessários para que os sócios continuem a manter o empreendimento ativo no mercado.

REFERENCIAS

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel). **Restaurantes iniciam 2017 no prejuízo.** 2017 Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/atualidade/noticias/5123-28032017-restaurantes-iniciam-2017-no-prejuizo.html>. Acesso em: 14/04/2017.

ANVISA. **Resolução RDC Nº 216. 2004.** Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/388704/RESOLU%25C3%2587%25C3%2583O-RDC%2BN%2B216%2BDE%2B15%2BDE%2BSETEMBRO%2BDE%2B2004.pdf/23701496-925d-4d4d-99aa-9d479b316c4b>. Acesso em: 14/04/2017.

BERNHOEFT, Renato, 1942. **Governança na empresa familiar.** 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRITO, N.S. **A influência do Marketing na operação de Restaurante.** Niterói, 2007.

CANO, D. S.; SAMPAIO I. T. A. O método de observação na psicologia: Considerações sobre a produção científica. *Interação em Psicologia*, v.11, p. 199-210, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.

CLARO, M. A. P. M; NICKEL, D. C. *Gestão do capital humano*. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa/Fernando Dolabela**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. 304 p.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo Corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EMPREENDEDOR,2015 <http://empreendedor.com.br/noticia/restaurantes-usam-tecnologia-para-driblar-alta-dos-alimentos/> Acesso em: 14/04/2017.

GERHARDT, T.A., SILVEIRA, D.T. (Org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: ditora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Como classificar as pesquisas?**.<<http://www.madani.adv.br/aula/Frederico/GIL.pdf>>. Acesso em: 23/04/2017.

IBGE. **Matinhos** <http://cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/4115705> Acesso em: 15/04/2017.

INNOVARE. **O Almoço dos Brasileiros**. Disponível em: <<http://www.innovarepesquisa.com.br/blog/o-almoco-dos-brasileiros/>>. Acesso em: 09/06/2017

IPARDES. **Caderno Estatístico Município de Matinhos**.<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83260> Acesso em: 15/04/2017.

KOTLER, P., BRADY M., GOODMAN, M., & HANSEN, T. (2009). **Marketing Management**.Pearson Education Limited, England.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V., 1999, *Principles of Marketing*, 2nd European edition, Prentice Hall Europe.

MARIO PERSONA. **Novos negocios para bares e restaurantes**. Disponível em: <http://mariopersona.com.br/entrevista_jornal_atarde_beber-dirigir.html> Acessado em: 09/06/2017.

Rita, P., & Antunes, J. **A importância do marketing no desenvolvimento de destinos e produtos turísticos**. In C. Costa, F. Brandão, R. Costa & Z. Breda (Eds), *Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios* (pp. 187-204) (Vol I). Lisboa: Escolar Editora. 2014.

TRIPADVISOR. **Melhores Restaurantes em Matinhos**. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Restaurantsg1023722Matinhos_State_of_Parana.html> > Acessado em: 09/06/2017

SANTÂNGELO, Caio. Administradores. **Os Três Modos da Construção da Estratégia Empresarial Visão de Mintzberg**. Abril de 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-tres-modos-da-construcao-da-estrategia-empresarial-visao-de-mintzberg/22410/>>. Acesso em: 14/04/2017.

SLACK, N. **Administração da Produção** / Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston ; tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher ; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. – 2. Ed. – 9. Reimp. – São Paulo : Atlas, 2008.

SEBRAE. **Alimentação fora de casa. 2016**. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/alimentacao-fora-de-casa/>>. Acesso em: 14/04/2017.

SEBRAE. **Tendências para alimentação fora do lar**. Mato Grosso do Sul, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/tendencias-para-alimentacao-fora-do-lar,65f779202b07e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 14/04/2017.

VANZOLINI. **95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração**. Disponível em: <<http://vanzolini.org.br/noticia/95->

[das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/](#)>. Acesso em: 14\04\2017

YABE, Marcos. **A tecnologia chega a gastronomia**. Carta Capital. 2011. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/tecnologia/a-tecnologia-chega-a-gastronomia>. Acesso em 14/04/2017.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES NOVOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO EMPREENDEDORISMO

PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017

Professora: Cinthia Abrahão

Objetivo da pesquisa: Realizar diagnóstico organizacional sobre Gestão de *Marketing*.

Equipe Responsável: Hellen Martins Nunes e Mariane Gonçalves de Lima.

Roteiro de Entrevista – Clientes Novos

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- 1. Sexo**
- 2. Idade**
- 3. Renda**
- 4. Escolaridade**
- 5. Onde mora?**
- 6. Com que frequência se alimenta fora de casa?**
- 7. Comente o que te motiva a vir para o Mariscão?**
- 8. Quando você entrou no Restaurante qual foi a tua impressão?**
- 9. Comente a respeito do atendimento.**
- 10. O que você achou sobre o valor cobrado pela refeição e serviço?**
- 11. O que você acha do ambiente do restaurante? Acrescentaria alguma coisa...?**
- 12. Comente sobre sua primeira experiência no restaurante. Alguém te indicou?**
- 13. Na sua opinião no que pode melhorar o restaurante?**

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CLIENTES ANTIGOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO EMPREENDEDORISMO

PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017

Professora: Cinthia Abrahão

Objetivo da pesquisa: Realizar diagnóstico organizacional sobre Gestão de Marketing.

Equipe Responsável: Hellen Martins Nunes e Mariane Gonçalves de Lima.

Roteiro de Entrevista – Clientes Antigos

- 1. Sexo**
- 2. Idade**
- 3. Renda**
- 4. Escolaridade**
- 5. Onde mora?**
- 6. Com que frequência se alimenta fora de casa?**
- 7. Comente o que te motiva a vir para o Mariscão?**
- 8. Há quanto tempo frequenta o Restaurante? Lembra da primeira vez em que esteve aqui?**
- 9. Comente a respeito do atendimento.**
- 10. O que você achou sobre o valor cobrado pela refeição e serviço?**
- 11. O que você acha do ambiente do restaurante? Acrescentaria alguma coisa...?**
- 12. Ao longo dos anos como você vê as mudanças ocorridas no restaurante? Acha que mudou muita coisa?**
- 13. Tem alguma sugestão ou crítica a fazer?**

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DE *MARKETING*

1. Comportamento

- a. Reação dos clientes ao entrarem no restaurante
- b. Tempo de permanência do cliente
- c. Cliente deixa sobra de alimentos nos pratos
- d. Se há troca dos pratos

2. Atendimento

- a. Como é feita a recepção dos clientes
- b. Clientes são orientados pelo atendente
- c. Verificar se há demora na realização da entrega do pedido
- d. Verificar se o atendimento permanece o mesmo seja no período do dia ou da noite

- e. Se há e que tipo de comentários acontece da parte dos clientes ao fim dos serviços
- f. Quando os clientes são novos e pedem sugestão de pratos se os mesmos que são oferecidos a que nível trazem retorno lucrativo ao estabelecimento
- g. Formas de pagamento, se é necessário ir ao caixa e enfrentar fila (principalmente em alta temporada)

3. Mudanças ao longo do dia

- a. Fluxo e perfil de clientes durante o dia
- b. Fluxo e perfil de clientes no período da noite
- c. Diferenciação de pedidos

4. Espaços físicos do ambiente

- a. Disposição das mesas
- b. Iluminação dos espaços
- c. Ventilação no ambiente
- d. Modelo de cadeiras (conforto)
- e. Se há música ambiente, televisão.
- f. Se o espaço dos toaletes são compatíveis com o número de público recebido.

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE GESTÃO DE PESSOAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO EMPREENDEDORISMO

PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017

Professora: Cinthia Abrahão

Objetivos da pesquisa: Realizar diagnóstico organizacional sobre gestão de pessoas da empresa Restaurante Mariscão.

Equipe Responsável: Hellen Nunes e Mariane Gonçalves de Lima.

Roteiro de entrevista para o GESTOR/EMPREENDEDOR - Gestão de Pessoas

Nome do empreendedor:

Data da aplicação:

Horário:

1- Quantos funcionários trabalham no restaurante?

- Quantos são familiares? E quantos são “não familiares”?

- Todos são registrados?

- Qual é o papel da família na gestão ou o que cabe aos membros da família e aos contratados não familiares?

2- Quais são as atribuições dos sócios?

- Quais são as qualificações necessárias para cada função?

-São respeitadas estas funções

3- A relação familiar interfere na profissional? Se sim, de que forma?

- Existem conflitos familiares relacionados ao gerenciamento do restaurante? Se sim, como lidam com eles?

4- Como é o processo de contratação de funcionários?

- Quais os critérios exigidos ou preferências?

- Como anunciam a vaga?

- Contratam pessoas indicadas por alguém conhecido?

- Realizam análise de currículo, entrevista ou teste prático?

5- São realizados cursos ou treinamentos para os funcionários?

. - Aprendem na prática do dia-a-dia?

6- Qual é a jornada de trabalho de cada funcionário?

- Fixa ou flexível

- Dias de folga

7- Como é feito controle de horas trabalhadas?

- Há alguma dificuldade em manter esse controle?

- Como é o procedimento com relação a hora extra?

8- Como é definido o salário oferecido aos funcionários? E pró-labore dos sócios (se houver)?

-(Comissão de vendas, Benefícios adicionais)

- Como é realizada a retirada para despesa particular?

9- Qual o índice de rotatividade no salão e cozinha?

- Quais os motivos mais frequentes de demissão?

10- Como é o relacionamento entre os trabalhadores e o gestores?

- Há espaço para expor insatisfações, desmotivação?

- Como são resolvidos os conflitos internos entre a equipe ou equipe x gestor?

- São feitas reuniões periódicas?

APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS – GESTÃO DE PESSOAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO EMPREENDEDORISMO

PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017

Professora: Cinthia Abrahão

Objetivos da pesquisa: Realizar diagnóstico organizacional sobre gestão de pessoas da empresa Restaurante Mariscão.

Equipe Responsável: Hellen Nunes e Mariane Gonçalves de Lima.

Roteiro de entrevista para os funcionários – Gestão de Pessoas

Nome

Função

Escolaridade

Idade

Tempo de casa

1 – Possui algum curso profissionalizante?

2 – Comente sobre sua rotina de trabalho

3 – Já sugeriu alguma mudança?

4. – Comente seus empregos anteriores

5. – Comente sobre seu relacionamento com os gestores?

6. – Como está sua satisfação no trabalho?

APÊNDICE 6 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO EMPREENDEDORISMO

PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017

Professora: Cinthia Abrahão

Objetivos da pesquisa: Realizar diagnóstico organizacional sobre gestão de pessoas da empresa Restaurante Mariscão.

Equipe Responsável: Hellen Nunes e Mariane Gonçalves de Lima

Roteiro de observação - Gestão de Pessoas

PARTE 01 - Gestão de Pessoas (Salão)

- 1- Observar se os funcionários mostram-se satisfeitos com o seu trabalho.
- 2- Observar o uso de uniforme pela equipe de trabalho.
- 3- Observar o preparo e o conhecimento do garçom sobre os produtos.
- 4- Observar a relação dos gestores com os funcionários.
- 5- Observar a relação entre os garçons.

PARTE 02 - Gestão de Pessoas (Cozinha)

- 1- Observar se os funcionários mostram-se satisfeitos com o seu trabalho.
- 2- Observar o uso de uniforme pela equipe de trabalho.
- 3- Observar uso de Equipamentos de Proteção Individual - EPI pela equipe de trabalho (luvas, avental plástico, óculos, máscara respiratória, sapato fechado...).
- 4- Observar a relação dos gestores com os funcionários.
- 5- Observar a relação entre os funcionários.

APÊNDICE 7– ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTÃO DE PROCESSOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO EMPREENDEDORISMO

PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017

Professora: Cinthia Abrahão

Objetivos da pesquisa: Realizar diagnóstico organizacional sobre gestão de processos da empresa Restaurante Mariscão.

Equipe Responsável: Hellen Nunes e Mariane Gonçalves de Lima.

Roteiro de entrevista para o GESTOR/EMPREENDEDOR - Gestão de Processos

Nome do empreendedor:

1- Como é feita a escolha e compra dos produtos?

- Quais são os critérios para definir quantidade de cada item?
- Há diferença na quantidade comprada na baixa e alta temporada?
- Quais os produtos são escolhidos pessoalmente?

2- Como é feita a estocagem dos produtos?

- Há controle de estoque?
- Como se dá o processo controle das datas de vencimento?
- Há algum sistema informatizado de controle de estoque? Como funciona?
- Como organiza o espaço interno?

3- Como é realizada a transferência do alimento da cozinha para o salão?

4- Como é o processo de limpeza do local?

- É feito pelos mesmos colaboradores que efetuam outras tarefas? Isso compromete o rendimento?
- Há um horário fixo para a limpeza diária?
- A limpeza é feita com a loja aberta ou ainda fechada?

5- Como é o processo de venda dos pratos?

- Existe uma orientação para a melhor forma de abordagem do cliente
- Há serviço de entrega de alimento?
- O que faz em caso de reclamação de produtos?
- O que faz em caso de troca dos pratos?

6- A empresa possui um padrão de serviço?

- Possui horário de funcionamento fixo?
- Existem horários fixos para recebimento de mercadorias?

7- O que existe de informatização no restaurante?

- Controle de estoque
- Sistema de vendas
- Cadastro de clientes

8- O restaurante possui alguma prática sustentável? Em caso afirmativo, qual (is)?

- Para economizar energia
- Para economizar água
- Faz reciclagem de lixo

4- Quais são as etapas dos serviços na cozinha, salão e bar?

- Há um fluxograma de serviço pré-definido?
- Sabe a quantidade média de produtos usados para a refeição base?
- Sabe o tempo médio gasto para fazer cada obrigação?

5- Como é a questão da segurança do trabalho no restaurante?

- São utilizados equipamentos de segurança (EPI)?

6- É feito reciclagem do lixo gerado?

APÊNDICE 8 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO – GESTÃO DE PROCESSOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO EMPREENDEDORISMO

PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017

Professora: Cinthia Abrahão

Objetivos da pesquisa: Realizar diagnóstico organizacional sobre gestão de processos da empresa Restaurante Mariscão.

Equipe Responsável: Hellen Nunes e Mariane Gonçalves de Lima.

Roteiro de observação - Gestão de Processos

- Identificar o modo de armazenamento dos produtos
- Verificar se a empresa tem horário de funcionamento fixo e o segue
- Verificar se usa de novas tecnologias
- Identificar se há segurança do trabalho
- Verificar o layout para ver se há espaço suficiente de produção
- Analisar como é feito o todo o processo do salão, cozinha e bar.
- Verificar se o quadro de funcionários para o serviço é suficiente e se é familiar ou externa

APÊNDICE 9 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTÃO DE FINANÇAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTÃO EMPREENDEDORISMO

PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017

Professora: Cinthia Abrahão

Objetivos da pesquisa: Realizar diagnóstico organizacional sobre gestão de finanças da empresa Restaurante Mariscão.

Equipe Responsável: Hellen Nunes e Mariane Gonçalves de Lima.

Roteiro de entrevista para o GESTOR/EMPREENDEDOR - Gestão de Finanças

Nome do empreendedor:

1- Como é realizado o controle de entrada e saída diária?

- há um sócio somente responsável?

- onde é registrado esse controle?

2- Como é o processo para o pagamento das obrigações (contas)?

- a retirada para pagamento é realizada no dia ou ao mês é juntado um montante para a previsão de contas a pagar?

3- Como é feito o pagamento dos sócios?

- Salário ou pró-labore?

- As contas da empresa com as despesas pessoais são diferenciadas?

4- Como é realizado o planejamento financeiro para gastos extras?

- Planejamento com reformas, investimentos em mobília ou louças.